

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza kulturních dimenzí
Analysis of Cultural Dimension

Student: Nadima Said

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Lenka Kauerová , CSc.

Ostrava

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra marketingu a obchodu

Zadání bakalářské práce

Student: **Nadima Said**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R062 Marketing a obchod**
Téma: **Analýza kulturních dimenzí**
Analysis of Cultural Dimension

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika interkulturního marketingu
 3. Teoretická východiska kulturních dimenzí
 4. Metodika shromažďování dat
 5. Analýza kulturních dimenzí a specifikace rozdílů jihokorejské kultury
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

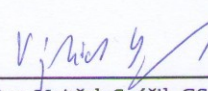
Seznam doporučené odborné literatury:

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 315 s. ISBN 80-7261-121-6.
NOVÝ, Ivan a Sylvia, SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2003. 277 s. ISBN 80-7261-089-9.
USUNIER, Jean a Julie LEE. *Marketing Across Culture*. 4th ed. New York: Prentice Hall, 2006. ISBN 0-273-68529-5.

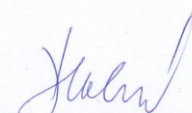
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.**

Datum zadání: 25.11.2011
Datum odevzdání: 11.05.2012


doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

Přílohu č. 1, danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 11. května 2012

„Na tomto místě bych chtěla vřele poděkovat své vedoucí práce, doc. Ing. Lence Kauerové, CSc. za odborné rady a připomínky, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce, dále bych chtěla poděkovat personálnímu řediteli společnosti Hyundai, panu Jaromíru Radkovskému, za ochotu, vstřícnost a cenné informace, které byly velmi podnětným a zásadním zdrojem k mé práci.“

Obsah

1. Úvod	1
2. Charakteristika interkulturního marketingu	3
2.1 Internacionální marketing	3
2.1.1 Rozlišení národního marketingu a internacionálního marketingu	4
2.1.2 Koncepce internacionálního marketingu v marketingovém prostředí	5
2.2 Interkulturní marketing – objasnění pojmu, podstaty a významu	6
2.2.1 Kulturní odlišnosti a role působení marketingu (zákazníci)	7
3. Teoretická východiska kulturních dimenzí	8
3.1 Kultura	8
3.1.1 Hodnoty kultury	9
3.1.2 Rozdělení kultury	10
3.2 Pojem kulturní dimenze	11
3.2.1 Kulturní dimenze podle Geerta Hofstadeho	12
Vzdálenost mocenských pozic (vztah k autoritě)	13
Snaha vyhnout se riziku a nejistotě	15
Míra individualismu a kolektivismu	16
Maskulinita a feminita	18
Krátkodobá respektive dlouhodobá orientace	19
4. Metodika práce a vyhodnocení dat	21
4.1 Metody marketingového výzkumu	21
4.1.1 Kvantitativní metoda výzkumu	22
4.1.2 Kvalitativní metoda výzkumu	23
5. Analýza kulturních dimenzí a specifikace rozdílů jihokorejské kultury	24

5.1 České kulturní dimenze	24
5.1.1 České kulturní standardy, kulturní zvyklosti a obchodní vztahy na pracovišti.....	24
Prvky obchodních vztahů	24
Kulturní zvyklosti na pracovišti	25
Vyhýbaní se konfliktům na pracovišti	25
Plány, improvizace a podceňování struktur	27
Komunikace na pracovišti	27
5.1.2 Charakteristika české kulturní dimenze dle Geerta Hofstedeho.....	28
Vzdálenost mocenských pozic České republiky	29
Míra individualismu a kolektivismu	30
Maskulinita a feminita.....	31
Snaha vyhnout se riziku a nejistotě	32
Krátkodobá respektive dlouhodobá orientace	33
5.2 Kulturní dimenze Jižní Koreje.....	34
Vzdálenost mocenských pozic (PDI)	35
Míra individualismu a kolektivismu (IDV).....	37
Maskulinita a feminita (MAS)	38
Vyhýbaní se nejistotě (UAI).....	39
Krátkodobá respektive dlouhodobá orientace (LTO).....	40
5.3 Realizace výzkumu jihokorejské kultury	41
6. Návrhy a doporučení	45
Vzdálenost mocenských pozic	46
Míra individualismu a kolektivismu	48
Maskulinita a feminita.....	48

Snaha vyhnout se riziku a nejistotě	49
Krátkodobá a dlouhodobá orientace	50
7. Závěr.....	52

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

SEZNAM ZKRATEK

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHY

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Česká kulturní dimenze	29
Graf č. 2 Korejská kulturní dimenze	34
Graf č. 3 Jižní Korea a Česká republika	46

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1 Česká kulturní dimenze.....	28
Tab. č. 2 Korejská kulturní dimenze	34
Tab. č. 3 Jižní Korea a Česká republika.....	45

1. Úvod

Pojmy jako globální, exportní, mezinárodní nebo interkulturní marketing jsou v současné době tématem, o kterém se neustále diskutuje. Často se setkáváme s faktem, že chování spotřebitele velice ovlivňují kulturní vlivy a odlišnosti.

Používání již zmíněných druhů marketingu přináší firmě mnohé výhody, které by na domácím trhu nezískaly. Zapojení organizací do mezinárodního obchodu však také může firmě přinést neočekávané situace.

Hlavní důvod, proč jsem si vybrala téma *Analýza kulturních dimenzí*, je můj zájem o poznávání různých kultur. Jelikož sama pocházím z Afghánistánu, tedy z odlišné kultury, vím, jak je důležité poznávat základní principy chování a jednání cizích kultur.

V Moravskoslezském kraji, ve kterém žiji, se stále zvyšuje počet korejských obyvatel, což je důsledek příchodu korejských společností na český trh. V současné době existuje málo zdrojů, které mohou vypovídat více informací o jejich kultuře. V České republice žiji od pěti let, ale přesto o této kultuře příliš mnoho nevím.

První kapitola je úvodem k této práci a nastiňuje strukturu, východiska, metodiku a cíle bakalářské práce, kterou jsem rozdělila do sedmi kapitol. Cílem této práce je analýza kulturních dimenzí Jižní Koreje a České republiky, výsledkem mé analýzy bude rozšíření znalosti jak o české, tak o korejské kultuře.

Ve druhé kapitole se zabývám internacionálním marketingem, jako realizace cílů organizace na zahraničním trhu. Dále se věnuji diferenciaci národního a internacionálního marketingu a koncepcím internacionálního marketingu v marketingovém prostředí, včetně objasnění pojmu interkulturní marketing, jeho podstaty a významu. Pozornost věnuji také důsledkům kulturních odlišností jako podstatných vlivů na efektivitu marketingu.

Ve třetí kapitole vysvětluji, co znamenají pojmy kultura jednak z lingvistického a jednak ze sociologicko-psychologického hlediska. Zamýšlím se nad rozdílností

kulturních hodnot. Pracuji rovněž s pojmem kultury v užším i širším pojetí a také se věnuji kultuře v různých rovinách, např. z hlediska jednotlivce a kolektivu, mužských a ženských hodnot, z hlediska autority a také ze stanoviska zvládání konfliktů, o kterých souhrnně pojednávám jako o kulturních dimenzích. Speciálně se věnuji charakteristikám jednotlivých kulturních dimenzí podle Geerta Hofstedeho, které aplikuji na českou a na jihokorejskou kulturní dimenzi.

Ve čtvrté kapitole vysvětluji současnou metodiku marketingového výzkumu. Jedná se zejména o kvantitativní a kvalitativní metody, otázky primárních a sekundárních zdrojů a jejich charakteristiky a z hlediska formy to jsou psychologické metody a techniky, publicistické útvary a různé přístroje využívané při výzkumu.

V páté části se zabývám praktickou analýzou kulturních dimenzí a specifikací rozdílů jihokorejské kultury na základě rozhovoru s personálním ředitelem automobilky Hyundai, který byl velmi podnětným a zásadním zdrojem k této práci.

Návrhy a doporučení jak pro stranu českých, tak i pro stranu korejských zaměstnanců a zaměstnavatelů obsahuje šestá kapitola. Vycházím ze strukturovaného rozhovoru, který obsahuje kapitola předcházející z hlediska Hofstedeho dimenzí.

Nejen tato kapitola, ale celá má bakalářská práce je porovnáním toho, jak může kultura ovlivnit lidské myšlení a chování, a jaké dopady může mít na obchodní jednání s cizinci. Práce by mohla být zajímavou inspirací nejen pro české manažery, kteří začínají obchodovat s korejskými firmami, ale pro všechny, kteří jsou ve vzájemném multikulturním vztahu.

2. Charakteristika interkulturního marketingu

2.1 Internacionální marketing

„Internacionální marketing je marketing přesahující národní hranice.“ (Zamazalová a kol., 2010, s. 287) Pojem internacionální marketing podle Zamazalové a kol. (2010) je průběh řízení, jehož efektem je ovlivňování, poznání, předvídaní ovlivňování a v poslední fázi uspokojování touhy a potřeb klienta na zahraničním trhu. Zamazalová a kol. (2010) tvrdí, že firmy, které uskutečňují internacionální činnost, mají své zvláštnosti. Jde o aktivity, ke kterým dochází přes národní hranice států, a z tohoto důvodu je celková činnost ovlivňována především marketingovým prostředím.

Účelem internacionálního marketingu je dosažení cílů, které si organizace vytyčila na zahraničním trhu. Zamazalová a kol. (2010) zjistili, že k dalším cílům tohoto marketingu patří optimalizace zdrojů a získávání příležitosti, které nabízí internacionální trh.

Zapojení organizací do internacionálního marketingu jí přináší mnohé výhody, neboť mu umožňuje:

- „Diverzifikovat poptávku a vyrovnat sezónní výchyly národního trhu
 - Prodloužit životní cyklus výrobků
 - Zlepšit konkurenční pozici na domácím trhu
 - Stabilizovat pracovní sílu, vyrábí-li firma pro domácí trh část roku pod úrovní produkční kapacity
 - Stimulovat současně národní ekonomiku zvýšením zaměstnanosti, růstem pracovních míst i větší sumou peněz, která se pak do ní dostává
 - Využít finanční stimuly, které často na srovnatelných domácích trzích neexistují (vývozní úvěry, daňové úlevy, přebírání rizik spojených se zahraniční aktivitou)
 - Dosahovat vyšší ekonomické efekty díky větším objemům výroby
 - Posílit pozici díky spolupráci s kapitálově silnou zahraniční firmou
 - Získat snadnější přístup k novým špičkovým technologiím“
- (Zamazalová a kol., 2010, s. 287)

Díky prudkému vzrůstu mezinárodního obchodu se v dnešní době stále více hovoří o rozvoji a významu internacionálního marketingu.

2.1.1 Rozlišení národního marketingu a internacionálního marketingu

Kotler a Armstrong (2004) zdůrazňují, že trendem dnešní doby je rozvíjení a rozšiřování internacionálního marketingu, jelikož díky tomu může firma dosahovat určitých výhod, o kterých se mluvilo v přecházejícím odstavci. Avšak ne každá organizace touží proniknout na zahraniční trh, aby zde mohla nabízet své výrobky či služby. Zahraniční trh se od národního velice odlišuje a v mnoha případech zde vznikají bariéry (jazykové, cizí zákony, normy, měnové kurzy atd.).

Rozhodne-li se organizace na zahraniční trh vstoupit, měla by si uvědomit, že může narazit na tato rizika:

- „Bude schopna v globálním měřítku fungovat?
- Budou se pracovníci firem umět učit nákupním zvyklostem zahraničních zákazníků?
- Bude firma schopna nabízet na zahraničním trhu konkurenceschopné a dostatečně atraktivní výrobky?
- Bude schopna adaptovat se na odlišné kulturní podmínky a spolupracovat s místními obyvateli?“ (Kotler a Armstrong, 2004, s. 750)

Zamazalová (2010) uvádí, že i přesto se setkáváme s otázkou, zdali existuje při srovnání národního marketingu a internacionálního marketingu rozdíl.

„Formální principy marketingu (metodické postupy, techniky) jsou v obou případech identické (formální struktura marketingového plánování, metodický postup tvorby marketingové strategie, techniky průzkumu trhu, nástroje marketingového mixu jsou totožné jak v národním, tak v internacionálním marketingu).“ (Zamazalová a kol., 2010, s. 288)

Zamazalová (2010) tvrdí, že národní marketing má oproti internacionálnímu marketingu četnější a komplexnější proměnné, které vychází ze sociokulturních rozdílů jednotlivých zemí.

Mezi další rozdíly, které můžeme najít mezi národním marketingem a internacionálním marketingem, jsou hranice dané země. Rozhodne-li se firma organizovat marketingový plán s jinou zemí, musí brát v potaz, že opustí hranice státu a prostředí, které dobře zná. Proto se odlišují i podmínky a prostředí, tím vzniká rozdíl v řešení marketingových problémů.

Podle Zamazalové (2010) se díky vývoji světové ekonomiky zvýšil rozvoj internacionálního marketingu a také národního marketingu od počátku dvacátého století. S tímto vývojem úzce souvisí i rozmach marketingu.

2.1.2 Koncepte internacionálního marketingu v marketingovém prostředí

Internacionální marketing má dle Zamazalové (2010) tři koncepte, mezi které patří exportní marketing, globální marketing a interkulturní marketing. Tyto tři koncepte může organizace prosadit na zahraničních trzích.

Zamazalová (2010) uvádí, že *exportní* marketing je tradiční a nejméně složitá forma internacionálního marketingu. Organizace vstoupí na mezinárodní trh s produktem vytvořeným pro národní trh a pak přizpůsobuje svůj marketing podmínkám tohoto trhu. U exportního marketingu se firmy zpravidla pokoušejí dostat na menší segmenty, jelikož ty nejsou příliš obsazené. Při každém exportu se snaží svůj marketing uzpůsobit konkrétním podmínkám.

Základem *globální* koncepte je jednotný marketingový postup, který je možné uplatnit na všech trzích, na které firma vstupuje. Tento marketing umožňuje proniknout se stejným typem výrobku na světový trh a prodat ho stejnému okruhu zákazníků, ale bez ohledu na národní hranice. Zamazalová (2010) zdůrazňuje, že se firmy snaží proniknout na velké homogenní segmenty s homogenními potřebami (například kadeřnické potřeby, kosmetické prostředky, potraviny, elektronika atd.)

Rizikem globálního marketingu může být, jak zjistila Zamazalová (2010), nerespektování sociálně-kulturních odlišností spotřebitelů, ale také nedostatečná možnost pohotově reagovat na akce konkurence.

„*Interkulturní marketing* je moderní trend, ke kterému vývoj internacionálního marketingu směřuje.“ (Zamazalová a kol., 2010, s. 290)

Budeme-li porovnávat interkulturní marketing s globálním marketingem, zjistíme, že u globální koncepce se na zahraničním trhu uplatňuje normovaný výrobek, který je stanovený původně pro vnitrostátní trh. Oproti tomu interkulturní marketing počítá se světovým uplatněním již od vzniku výrobku. Z tohoto důvodu firmy produkují výrobky, které se dají snadno aklimatizovat potřebám cílového trhu. Úsilím je maximálně využít normované postupy, které lze současně přizpůsobit na lokální podmínky, tzv. „myslet globálně a jednat lokálně“. (Zamazalová, 2010, s. 290)

2.2 Interkulturní marketing – objasnění pojmu, podstaty a významu

V předchozích kapitolách jsem se snažila vysvětlit podstatu interkulturního marketingu na pozadí širšího kontextu, nyní mohu směřovat k detailnějšímu objasnění tohoto pojmu.

Definice marketingu je nespočet, avšak všechny mají jeden společný cíl - a tím je klient. Jak tvrdí Světlík (2001), důležité je snažit se uspokojit zákaznicko-potřebu, a pochopit, proč, kde, kdy, co a jak kupují, hraje v marketingu důležitou roli. V každé zemi se chování klientů liší. Jedním z argumentů může být rozdílná kultura dané země. Světlík (2001) tvrdí, že z tohoto důvodu je patrné, že mezi marketingem a kulturou existuje vzájemný a nerozdělitelný vztah.

„Marketing přijímající a respektující existenci kulturních odlišností definujeme jako interkulturní marketing. Vychází z předpokladu, že kultura ovlivňuje kupní chování jednotlivců či domácností stejně jako způsob užití produktu a následně každý její element také volbu jednotlivých částí marketingového mixu.“ (Světlík 2003, s. 34)

Jak již bylo vícekrát zdůrazněno, velkou roli v chování zákazníků hraje kultura. Kultura je jedním z faktorů, který dokáže ovlivňovat celý průběh marketingu. Světlík (2001) zjistil, že to, co může být pro jednoho člověka přijatelné, druhý chápe za přímo provokativní.

„Zatímco v Koreji patří pes mezi velmi oblíbené lahůdky, Francouzi vodí své psy na společnou večeři. Dalším příkladem může být prodej sandálů firmy Baťa v muslimské Bangladéši. Logo znázorněné na sandálech (tři zvonky) se při troše fantazie v arabštině podobalo jménu Alláh (bůh). Ukázat v muslimském světě někomu podrážku svých bot je silně urážející. Představa, že by na této podrážce mělo být jméno

boha a ještě se mělo po něm šlapat, je nemyslitelná. Proto všechny boty musely být z trhu ihned staženy.“ (Světlik 2001, s. 43)

Pochopit, uznávat a respektovat kulturní rozdíly v marketingu musí být pro firmu, která se rozhodne s jinou zemí spolupracovat, hlavními prioritami. Pokud by firma tyto rozdíly neuznávala, mohlo by to pro ni mít při vstupu na cizí trh fatální důsledky.

Kulturní rozdíly se neprojevují jen v marketingovém mixu, ale lze je monitorovat také v komunikaci, ať již verbální či neverbální, nebo třeba v chápání čísel, času, významu barev, sociálního postavení atd.

2.2.1 Kulturní odlišnosti a role působení marketingu (zákazníci)

„V mnoha případech jsou to právě kulturní odlišnosti obyvatel příslušné země, které rozhodují o tom, zdali bude propagace produktu úspěšná.“ (Světlik, 2003, s. 35)

Sociokulturní rozdíly mezi jednotlivými zeměmi se projevují v každé oblasti (např. verbální a neverbální komunikace, vnímání času a prostoru, vliv náboženství apod.)

Chce-li být firma prosperující na zahraničním trhu, musí dobře znát a akceptovat veškeré sociokulturní rozdíly dané země. Dodržením těchto podmínek si firma dokáže udělat představu, dle které může usoudit, jak bude potenciální klient tento produkt vnímat a užívat jej.

Respektování a dodržení pravidel kulturních rozdílů mohou být pro firmu velice obtížnou záležitostí, ale na druhou stranu i velkou příležitostí.

Jak tvrdí Světlik (2001, s. 44), „jedním z nejobtížnějších a současně nejdůležitějších aspektů zahraničního marketingu je pochopení kulturních rozdílů jednotlivých zemí. Teprve při správném pochopení kulturního kontextu a přizpůsobení marketingové strategie zvláštnostem jednotlivých zemí může být firemní nabídka vnímána jako vítané řešení.“

3. Teoretická východiska kulturních dimenzí

3.1 Kultura

„Slovo kultura má mnoho významů. Původní latinské *agri cultura* vyjadřovalo vzdělávání a obdělávání země. Slavný římský filozof Cicero nazval filozofii *kulturou ducha*, a tím položil základ pojetí kultury jako charakteristiky lidské vzdělanosti.“ (Světlik, 2001, s. 5)

Z tohoto důvodu znamenalo slovo kultura již od počátku snahu lidí přeměnit svět a zlepšit sám sebe a své myšlení. „Pojmem kultura se tradičně zabývá sociologie, kulturní antropologie, sociální psychologie a psychologie, v poslední době se tímto fenoménem zejména v souvislosti s internacionalizací ekonomiky a její globalizací zabývá i marketing a sociální komunikace.“ (Světlik, 2001, s. 5)

„Kultura je univerzální fenomén. Všichni lidé žijí ve specifické kultuře a rozvíjejí ji. Kultura strukturuje „pole konání“, které je pro určité obyvatelstvo specifické a které zahrnuje vše od jím vytvořených a používaných objektů až po instituce, ideje a hodnoty. Kultura se projevuje v orientačním systému, který je pro národ, společnost, organizace nebo skupinu typický. Tento systém je tvořen specifickými symboly (např. řeč, gestikulace, mimika, oblečení, rituály pozdravů) a je v té které společnosti, organizaci nebo skupině tradován, to znamená předáván z generace na generaci. Orientační systém definuje všem členům jejich příslušnost ke společnosti nebo skupině a umožňuje jim zcela vlastní „vypořádání“ se s okolím. Kultura ovlivňuje vnímání, myšlení, hodnoty a jednání všech příslušníků té které společnosti. Kulturně specifický orientační systém vytváří na jedné straně možnosti jednání a podněty k jednání, na straně druhé ale také podmínky jednání, a pevně stanovuje i hranice jednání.“ (Nový a Schroll-Machl, 2005, s. 11)

Vědci, kteří se zabývají kulturou, míní, že kultura je tvořena velmi širokou oblastí: od způsobů chování se k živým a neživým věcem až po hodnoty, pohled na svět, gestikulace nebo předměty vyrobené lidmi. Oproti krátkodobým trendům se kultura a její hodnoty přetváří velice pomalu.

3.1.1 Hodnoty kultury

„Hodnoty jsou všeobecné tendence k dávání přednosti určitým stavům skutečnosti před jiným“ (*Hofstede, 1999, s. 17*) a jsou základním jádrem kultury. Hofstede (1999) tvrdí, že hodnoty jsou všeobecné návyky, sklony chování a pocity, které nám určují kladný či záporný směr.

„Tykají se rozlišení:

- zlého vůči dobrému
- špinavého vůči čistému
- nebezpečného vůči bezpečnému
- zakázaného vůči povolenému“ (*Hofstede, 1999, s. 17*)

„V průběhu výchovy a socializace si je každý člověk osvojuje. Základní hodnoty získává do 10-12 let věku, v následujících letech je již velmi obtížně měnit. Hodnoty obvykle stavíme do protipólu. Člověk je buď dobrý nebo zlý, ošklivý nebo krásný, špinavý nebo čistý, jeho chování je přirozené nebo nepřirozené, iracionální nebo racionální apod.“ (*Světlík, 2001, s. 7*)

Ve chvíli, kdy člověk užívá své návyky a chování, tak si to ani neuvědomuje a vůbec nad nimi nepřemyslí. Každá společnost má definované jiné hodnoty. Světlík (2001) zjistil, že na chování a jednání člověka působí více kulturních vlivů než je jen národní kultura. Pro každého jedince je důležité znát nejprve svojí vlastní kulturu a až poté se snažit pochopit kulturu jiných. Světlík (2001) tvrdí, že každý jedinec se chová jinak než my, má jiné normy, standardy, symboly a uznává jiné hodnoty. Někdy se stává, že společnost neuznává některé úrovně kultur, a proto se často dostávají do sporu.

Mezi úrovně kultury patří:

- „národní kultura
- regionální kultura
- náboženská kultura
- kultura mužská a ženská
- kultura generační
- kultura sociálních tříd

- podniková kultura“ (Světlik, 2001, s. 7)

3.1.2 Rozdělení kultury

Kultura je definována v širším a užším pojetí. „Kultura (v užším smyslu) je v pojetí A. Webera určena jako oblast hodnot, které jsou diferencované a obtížně přenosné což vyplývá z relativnosti subjektivních hodnocení a postojů.“ (Lehmanová, 1999, s. 49)

V *užším* pojetí je kultura chápána jako lidské chování, tedy zvyklosti, symboly, komunikační normy a jazykové rituály, sdílené hodnotové systémy.

Lehmanová (1999) tvrdí, že v *širším* pojetí je kultura brána jako to, co člověk vytvořil v průběhu svého civilizačního vývoje; zahrnuje jak materiální (obydlí, doprava, plodiny), tak duchovní výtvoř (morálka, zvyky, politika, právo, uznávání hodnot, náboženství). Tyto materiální i duchovní výsledky jsou předávány z generace na generaci.

Je mnoho možností, jak kulturu definovat. Existují stovky publikovaných definic a jejich autoři nahlíží na kulturu z různých hledisek.

Například americký psycholog Harry Triands definuje kulturu takto: „Pod pojmem kultura rozumím část životního prostředí tvořenou lidmi. Světově známý holandský psycholog Hofstede definuje kulturu jako kolektivní vědomí (collective programming of the mind).“ (Nový a Machl, 2005, s. 11) „Nový definuje kulturu ještě stručněji jako nahromaděnou zkušenost daného sociálního celku.“ (Světlik, 2001, s. 5)

Podle Světlíka nalezneme ve všech definicích, které se snaží o podrobnější analýzu kultury, společné znaky:

- „Kultura je systém hodnot a sociálních norem sdílených společností či skupinou lidí.
- Kultura není vrozená, vzniká procesem učení.
- Je sdílená, komunikována a přenášena členy určité společnosti či sociální skupiny.
- Existuje řada projevů kultury (například humor, manželství, vzdělání, etika a etiketa, výtvarné umění, vzdělávání, tanec, pohostinnost, folklór, stravování, pohřeb a truchlení, hry a sport, jazyk, neverbální komunikace, zdravení,

oblékání, zákony, kalendář a chápání času, jména, předávání dárků, náboženské rituály, návštěvy, vztahy k vlastnictví, tresty, hudba, obchodování, vyjednávání, sex, čistota, účes atd.)“ (Světlik 2003, s. 35)

3.2 Pojem kulturní dimenze

„Dimenze je aspektem kultury, který může být ve vztahu k jiným kulturám měřen.“ (Hofstede, 1999, s. 29) Kulturní dimenze postihují chování člověka každé společnosti.

Nový a Schroll-Machl (2003) zjistili, že společenské vědy jako například sociologie, kulturní antropologie, sociální psychologie se zabývají problematikou kulturních aspektů řízení. Tyto vědy se snažily najít kritéria, na základě kterých je možné odhalit odlišnosti, které převládají v jednotlivých národních kulturách a jsou formovány různými faktory (například politika, ekonomie, jazyk, hodnoty, náboženství). Většina vědců se snažila a snaží analyzovat národní kultury a nalézt znaky, které odlišují různé národní kultury, ovlivňují pochopení a porozumění mezi lidmi a na jejichž základě je možné stanovit interkulturní rozdíly.

V první polovině dvacátého století dle Hofstedeho (1999) sociální antropologie dospěla k názoru, že ať je společnost moderní či tradiční, neustále řeší shodné problémy, avšak jejich řešení jsou odlišná. Důležitým krokem bylo na základě spekulativních úvah a vyhodnocení terénních studií vypátrat problémy, které jsou u všech organizací stejné.

„V r. 1954 dva Američané, sociolog Alex Inkeles a psycholog Daniel Levinson, publikovali rozsáhlou studii anglicky psané literatury o národní kultuře. Na tomto základě navrhli následující okruhy, představující podle nich obecné základní problémy, které mají důsledky pro fungování společnosti či skupin uvnitř těchto společností a pro jednotlivce v těchto skupinách na celém světě:

1. Vztah k autoritě
2. Sebepojetí jedince, a to zejména
 - a. Vztah mezi jednotlivci a kolektivem
 - b. Individuální koncepce mužských a ženských hodnot

3. Způsoby zacházení s konflikty, včetně zvládání agrese a vyjádření citů.“
(Hofstede, 1999, s. 28)

Světlik (2001) uvádí, že v současnosti jsou s pojmem *kulturní dimenze* často spojována jména dvou významných Holanďanů, Geerta Hofstedeho a Fonsa Trompenaarse. „Oba použili dvojpólovou stupnici pro vyjádření rozdílů národních kultur, tyto základní tendence se nazývají kulturní dimenze. Kulturní dimenze postihují chování člověka každé společnosti a lze je shrnout do těchto tří základních skupin.“
(Světlik, 2001, s. 13)

3.2.1 Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho

„Dimenze je projevem kultury, který může být měřen ve vztahu ke kulturám jiným.“ (Světlik, 2001, s. 13)

Holanďan Geert Hofstede se zařazuje mezi nejznámější vědce, kteří se zajímají především o rozdíly v národních kulturách. Světlik uvádí (2001), že Hofstede klade důraz především na ty dimenze, které se prolínají do oblasti práce, managementu organizace a způsobu komunikace. „Tyto dimenze byly předmětem rozsáhlého průzkumu, který provedl mezi 116 000 zaměstnanci společnosti IBM v 64 státech světa. Průzkum byl uskutečněn na počátku 70 let a byl opakován o více než 10 let později. Pro potřebu analýzy a možnosti interkulturního srovnání vytvořil Hofstede indexy pro každou ze svých čtyř dimenzí, a to v hodnotách 0 (představuje nejnižší možný výsledek) až 100 (nejvyšší možná hodnota). Výsledný index změřený pro příslušnou dimenzi v každé zemi vyjadřoval postavení země ve vztahu k zemím jiným.“ (Světlik, 2001, s. 14)

„Účelem tohoto výzkumu bylo zkoumat tzv. pracovníě orientované hodnotové představy.“ (Nový a Schroll-Machl, 2005, s. 21) „To znamená, že byly kladeny otázky týkající se spokojenosti s určitými pracovními aspekty (např. „Jak se vám líbí práce, kterou právě vykonáváte?“), posuzování pracovních požadavků (např. „Jak často od vás váš šéf očekává nepřiměřeně mnoho práce?“), či osobních pracovníě orientovaných cílů (např. „Jak důležité je pro vás vydělávat hodně peněz?“) atd.“ (Nový a Schroll-Machl, 2005, s. 21)

Na základě tohoto výzkumu Hofstede specifikoval čtyři základní dimenze (viz níže), které poté rozšířil o pátou dimenzi - krátkodobá nebo dlouhodobá orientace.

Základní kulturní dimenze jsou:

- „vzdálenost mocenských pozic
- velká, resp. malá snaha vyhnout se riziku a nejistotě
- míra individualismu, resp. kolektivismu
- převaha maskulinních, resp. femininních hodnot
- krátkodobá, resp. dlouhodobá orientace“ (Nový a Schroll-Machl, 2003, s. 23)

Vzdálenost mocenských pozic (vztah k autoritě)

Vzdálenost mocenských pozic je dle Hofstedeho (1999) dimenze, která definuje míru nerovného rozdělení moci, která se především projevuje vzdáleností v hierarchii řízení. Sděluje, jaká je maximální míra nerovnosti mezi lidmi, kterou je společnost ochotna přijmout a akceptovat.

Světlík (2001) uvádí, že dimenze je měřena pomocí indexu PDI, kde dosah může nabývat hodnot od 0 do 100. U zemí, které dosahují vyššího PDI indexu než 50, což je v rozmezí 0 až 100, je preferován autokratický nebo paternalistický styl řízení. Pro tuto společnost je nerovnost, která mezi lidmi panuje, považovaná za přirozenou, užitečnou a je respektována.

Světlík (2001) tvrdí, že tato „velká vzdálenost“ se odráží v politice, ve škole, v rodině, ale také v zaměstnání. Dle Světlíka (2001) je v podniku hierarchické postavení nadřízených a podřízených značně viditelné, předpokládá se, že si lidé na těchto pozicích nebudou nikdy rovni.

Nesourodost v organizaci je daná i v platových rozdílech nadřízených a podřízených. Důležitým rysem nadřízeného je vyzdvihnout status, moc i bohatství. Držitelé těchto charakteristik mají práva i výhody. Světlík (2001) tvrdí, že tito lidé svého postavení i statusu využívají pro své výhody, které jsou obyčejným pracovníkům nedosažitelné. Ideálním vedoucím je pro ně charismatický člověk s vysokou autoritou, který „je benevolentní autokrat nebo „dobrý otec“. Jestliže podřízení projdou zkušeností

se „špatnými otci“, mohou šéfovu autoritu ideologicky zcela odmítnout, v praxi však budou poslouchat.“ (*Hofstede, 1999, s. 52*)

Světlik (2001) zjistil, že podřízení pracovníci jsou připraveni na jakoukoli práci, která jim bude přidělaná. Jejich vlastní názory a kreativita se neočekávají. Mít velkou náklonnost k nadřízeným a institucím nedělá pracovníkům žádný problém a tento fakt respektují.

„Viditelné známky statutu v zemích s velkou vzdáleností moci přispívají k autoritě šéfů: je dosti pravděpodobné, že podřízený cítí hrdost, může-li říci svému sousedovi, že jeho šéf jezdí ve větším autě než šéf sousedův.“ (*Hofstede, 1999, s. 52*)

Naopak v zemích s malou vzdáleností mocenských pozic, jak tvrdí Světlik (2001), si jsou všichni členové rovni a mají stejná práva, privilegia a každý z nich má i stejnou příležitost. Z toho vyplývá, že bohatství a formální status není příliš důležitý a společnost nehledí na tituly nebo jiné projevy.

Hofstede (1999) tvrdí, že lidé mocní a bohatí usilují o to, aby jejich moc a bohatství nebylo tak značně viditelné. Nadřízenost a podřízenost v organizaci dle Světlíka (2001) vychází z role získané z výhodnosti a tyto osoby se považují za sobě rovné. Vztahy v podnicích jsou partnerské, každý může projevit svůj vlastní názor a kreativitu. „Hierarchický systém je jen nerovností rolí vytvořených, protože je to tak potřebné, tyto role se mohou změnit, takže ten, kdo byl včera mým podřízeným, se zítra může stát mým šéfem.“ (*Hofstede, 1999, s. 52*)

Vedoucí se snaží řešit problémy se svými podřízenými, z tohoto důvodu je běžná a otevřená diskuze mezi nimi brána za samozřejmost. Hofstede (1999) uvádí, že podřízení akceptují, že konečné rozhodnutí provádí vedoucí.

Značně viditelné platové rozdíly a privilegia nadřazených jsou odsuzována. „Symboly statutu jsou podezřelé a podřízení zpravidla budou reagovat negativně, utratí-li jejich nadřízený peníze podniku za exklusivní automobil.“ (*Hofstede, 1999, s. 52*) Všichni členové mají na rozdíl od velké vzdálenosti mocenských pozic stejná auta, stejné místo na parkovišti, společnou jídelnu atd. Vzorovým vedoucím je člověk, který je vtipný, tolerantní demokrat, jak tvrdí Světlik (2001).

„V zemích Evropské unie dosahuje tato dimenze nejnižších hodnot v Rakousku (11), následuje Dánsko, Irsko a Švédsko. Pro řízení a rozhodování v podnicích těchto zemí je typické, každé zásadní rozhodnutí je záležitostí spíše konsensu než příkazu. Řídící pracovníci jsou více otevření a přístupní. Největší hodnotu dosahuje tento index

v Malajsii (104), v zemích Evropské unie dosahuje nejvyšší hodnoty Francie (68), Belgie (65), Portugalsko (63) a Řecko (60). Hodnoty zjištěné v České republice jsou spíše mírně podprůměrné a u této dimenze činí změřený index 47“ (Světlík, 2001, s. 15)

Snaha vyhnout se riziku a nejistotě

Snaha vyhnout se riziku a nejistotě je dle Světlíka (2001) dimenze, která je založena na stanovení pravidel pro výkon činnosti jako prostředek, které mají zamezit nevypočitatelným situacím, nejistotám a pochybnostem. V případě, že se cítí společnost nějakým způsobem ohrožena, snaží se stanovit takové postupy, aby případný dopad byl co nejmenší.

Světlík (2001) uvádí, že je tato dimenze vyjadřována pomocí indexu UAI, který se může pohybovat v rozmezí hodnot 0 až 100.

Hofstede (1999) tvrdí, že pokud země dosahuje vysokého indexu, znamená to, že společnost je v nejistotě, která přináší zvýšený stres a obavy z případných problémů. Dalším signálem vysokého indexu, jak tvrdí Světlík (2001), je množství striktních pravidel, množství vyhlášek a předpisů, jejichž plnění je striktně vyžadováno.

„Tato potřeba zákonů a pravidel nevyplývá z logiky, ale je založena emocionálně. Lidé v těchto zemích, ať již jsou to členové vlády, úředníci, zaměstnavatelé nebo zaměstnanci, byli od raného dětství programováni tak, aby se cítili dobře ve strukturovaném prostředí.“ (Hofstede, 1999, s. 142)

Na pracovišti se vyžaduje přesné stanovení pravidel a předpisu pro chování. Dle Světlíka (2001) mají mnohdy zaměstnanci pocit, že pracují ve spěchu a jsou často stresováni, avšak stres a vytíženost je uznávanou hodnotou. Zaměstnanci vyžadují jasná a předem stanovená pravidla. „Ti lidé ze zemí s malým vyhýbáním se nejistotě, kteří to kritizují, si neuvědomují, že i neúčinné předpisy mohou uspokojovat citovou potřebu struktury.“ (Hofstede, 1999, s. 142)

Jak již bylo zmiňováno, na pracovišti se vyžaduje přesnost, preciznost a silná pracovní motivace, což v určitých případech z hlediska organizačního výkonu bývá výhodné. Nevýhodou vysokého indexu UAI je, jak zjistil Světlík (2001), rezistence k inovacím, k novým myšlenkám i postupům a k menší toleranci vůči mladým lidem.

„V zemích s velmi slabým vyhýbáním se nejistotě se častěji setkáváme s opakem téhož, totiž hrůzou z formálních pravidel. Pravidla jsou zaváděna jen v případech absolutní nutnosti. Je paradoxní, že byť jsou v zemích se slabým vyhýbáním se nejistotě předpisy méně posvátné, jsou zpravidla více dodržovány.“ (Hofstede, 1999, s. 142) Dle Světlíka (2001) je pro tyto země charakteristické menší množství zákonů, předpisů a norem. Společnost nemá problém s akceptováním a přijímáním změn. Nejistotu považuje za přirozenou součást života. Světlík (2001) tvrdí, že základní myšlenkou v zaměstnání je neuspěchat práci a udržovat stejné pracovní tempo po určitou dobu.

„V zemích Evropské unie prokazují nejvyšší index vyhýbání se nejistotě Řecko a Portugalsko (104), v menší, stále ale vysoké míře Belgie, Francie, Španělsko. Příčiny je nutné vidět v jejich historickém vývoji a existenci trvalých a silných centrálních autorit řídících stát. Hodnota indexu v České republice je mírně podprůměrná (UAI 49).“ (Světlík, 2001, s. 17)

Míra individualismu a kolektivismu

Tato kulturní dimenze podle Světlíka (2001) sděluje, jaké jednání a chování lidé žijící v různých kulturách preferují, zdali se více přiklání k individualismu či kolektivismu. Míra individualismu se měří za pomoci indexu IDV a její dosah může nabývat hodnot od 0 do 100. Pokud se hodnota přibližuje 0, dosahují státy individualistických hodnot. V opačném případě, tedy ve státech, kde se hodnota blíží 100, převažuje kolektivní kultura.

Světlík (2001) uvádí, že kultury, kde převládají zájmy skupiny nad zájmy jednotlivce, se nazývají kolektivistické. Jejich příslušníci se považují za členy silné a soudržné sociální skupiny. Snaží se svoje osobní cíle, chování (jednání) a názory sjednotit v souladu se skupinou. Hofstede (1999) tvrdí, že členství v této skupině jim v průběhu života zajišťuje určitou sociální ochranu před nesnázemi. Primárním cílem je vždy skupina a její zájmy. V kolektivistických kulturách převládá spíše přátelský vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, nežli vztah nadřízenosti a podřízenosti.

Od zaměstnavatele se předpokládá, že při procesu přijímání zaměstnance přijme osobu, která má zájem stát členem a jednat v zájmu skupiny. Od zaměstnance naopak

tato kultura očekává, že i v případě nesouladu s jeho osobními zájmy bude vždy jednat v zájmu skupiny. „V kolektivistických společnostech je lepší zacházení s vlastními přáteli než s ostatními samozřejmě a etické a je to také správný obchodní postup. Sociologové nazývají takový způsob uvažování partikularismus.“ (Hofstede, 1999, s. 85)

Světlík (2001) tvrdí, že v individualistické skupině jsou vazby mezi jednotlivcem a skupinou volnější. Jednotlivec má větší nezávislost, odpovědnost sám za sebe, svobodu a snaží se dosáhnout svých osobních cílů nezávislých na ostatních. „V individualistických společnostech je vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem chápán v první řadě jako obchodní transakce, tedy vypočítavý vztah mezi prodávajícím a kupujícím na „trhu práce“. Špatné pracovní výsledky zaměstnance nebo nabídka vyššího platu u jiného zaměstnavatele jsou sociálně přijatelnými důvody pro ukončení zaměstnání.“ (Hofstede, 1999, s. 83)

Světlík (2001) uvádí, že kolize názorů je mezi členy považována za samozřejmost, očekává se vlastní názor jedince, který musí být tolerován. Cílem je postavit se ke všemu novému pozitivně. „V individualistické společnosti platí norma, že s každým je třeba jednat stejně. V sociologickém žargonu se tomu říká *universalismus*. Upřednostňovat jednoho zákazníka na úkor druhého se považuje za neetické a za nesprávný obchodní postup.“ (Hofstede, 1999, s. 85)

„Nejvyšší hodnota byla naměřena v USA (IDV 91), v zemích Evropské unie dosahuje nejvyšší hodnotu Velká Británie (IDV 89) a Nizozemí (IDV 80). Nejnížší úroveň indexu byly naměřeny v Portugalsku (IDV 27) a v Řecku (IDV 35). Většina ostatních států EU prokazuje více individualistický charakter svých kultur. Někteří antropologové dávají dokonce do souvislosti vyšší míry individualismu s výkonností ekonomiky jednotlivých států a jejich národní bohatstvím. Tento názor je však diskutabilní, například národní kultury Japonska, Jižní Koreje či Tchajvanu patří mezi silně kolektivistické a určitě se nejedná o země málo ekonomicky výkonné a chudé.“ (Světlík, 2001, s. 18)

Maskulinita a feminita

Maskulinita a feminita, neboli mužské a ženské vlastnosti a hodnoty podle Světlíka (2001) zastávají v každé kultuře významnou úlohu. Tyto vlastnosti jsou dány již od narození a společnost je samozřejmě od každého jednotlivce očekává. Na této dimenzi lze dle Hofstedeho (1999) ukázat, do jaké míry jsou v určité společnosti role mužů a žen pevně stanoveny a odlišeny.

Světlík (2001) uvádí, že kulturní dimenze je měřena pomocí indexu MAS, kde dosah může nabýt hodnoty od 0 až do 100. Pokud se hodnota přibližuje 0, dosahují státy femininních hodnot. V opačném případě státy mající hodnotu, která se blíží 100, považujeme za maskulinní kulturu.

Světlík (2001) zjistil, že v maskulinní společnosti jsou hodnoty a role žen i mužů jasně rozděleny a jsou velmi odlišné, tato společnost dává přednost silnému vedení a dominantnímu postavení mužů nad ženami. Cílem země, která preferuje maskulinní společnost, je velký ekonomický růst i za cenu poškození životního prostředí, tvrdí Světlík (2001). Od mužů tato společnost očekává, že budou dominantní, silní, sebevědomí, budou vědět, co od života chtějí, dokážou čelit konkurenci a jejich primárním cílem bude vždy jejich úspěch. Naopak od žen společnost očekává větší starostlivost, dobrosrdečnost, solidárnost a větší péči o rodinu, což vede k dobrým mezilidským vztahům.

Světlík (2001) tvrdí, že v maskulinním podniku jsou manažeři vycvičeni k tomu, aby byli asertivní, profesionální, ambiciózní, rozhodní a velmi soutěživí, neúspěchy bývají neodpuštělné a pro manažera i jeho rodinu tragické. Konflikty se řeší soubojem, nikoli vyjednáváním. Primárními cíly organizace a manažerů jsou materiální úspěchy splnění potřeb svých zákazníků a hlavně kariérový postup. Tato společnost se řídí heslem: „Žije se spíše pro práci a pro firmu.“ (Světlík, 2001, s. 22)

Ve femininních společnostech, je tomu opak. Dle Světlíka (2001) mohou skoro všechny role vykonávat jak muži, tak i ženy. Světlík (2001) uvádí, že tato společnost dává přednost mezilidským vztahům, prosperitě a sociální péči těm, kteří to potřebují.

V podniku nejsou manažeři vedeni ke ctižádosti, ale ke skromnosti a solidaritě. Asertivní chování je dle Světlíka (2001) považováno za neslušné a nepřijatelné. Primárním cílem organizace nejsou materiální hodnoty a kariérový postup, jak je tomu v maskulinní společnosti. Světlík (2001) tvrdí, že v této společnosti jsou i neúspěchy

manažerů odpustitelné. Jelikož se zde hledí na mezilidské vztahy, pracovníci se snaží řešit konflikty kompromisem a vyjednáváním nikoli soubojem. Společnost se řídí heslem: „Pracuje se proto, aby se nám pěkně žilo.“ (Světlik, 2001, s. 22)

„Nejvyšší naměřené hodnoty indexu maskulinity dosáhlo v tomto průzkumu Japonsko (MAS 95). Ze zemí Evropské unie byl nejvyšší index naměřen v Rakousku (79), Itálii (70), Irsku (68), Velké Británii a Německu (66). Mezi země uznávající femininní hodnoty patří všechny skandinávské země. Pro tyto země je charakteristický progresivní přístup vůči rovnosti mužů a žen ve společnosti a silné sociální cítění. (Švédsko dosáhlo v tomto průzkumu nejnižší hodnoty (5), Nizozemí (14) a Portugalsko (31). Výše indexu v České republice má hodnotu velmi vysokou (MAS 90).“ (Světlik, 2001, s. 22)

Krátkodobá respektive dlouhodobá orientace

Světlik (2001) uvádí, že krátkodobá a dlouhodobá orientace jsou pátou Hofstedeho kulturní dimenzí, kterou měřil pomocí indexu LOT. Později tuto dimenzi připojil ke svým čtyřem základním.

Krátkodobě orientovaná společnost pohlíží podle Světlíka (2001) na současnost, avšak důraz klade i na minulost. Primárním cílem členů společnosti je respektování tradic a orientace na aktivity, které přináší krátkodobý či současný účinek.

U krátkodobé orientace společnosti nevniká chuť angažovat se do činností, které přináší efekt v delším časovém horizontu, spíše se zaměřují na činnosti, které mají okamžitý výsledek. Primárním cílem členů společnosti je respektování tradic. Na pracovišti se krátkodobá orientace podniku projevuje tak, že podnik nehledí na dopady, které mohou nastat v budoucnosti, ale sleduje jen současnost. Z každé činnosti chce okamžité výsledky a splnění stanovených cílů. Základním problémem je nedostatek kapitálů na nové investice, který je způsoben nesprávným hospodařením se svými zdroji.

U dlouhodobě orientované společnosti se podle Světlíkova názoru (2001) výsledek dostavuje v delším časovém horizontu, což může být způsobeno i snahou více se angažovat v některých činnostech, které nepřinášejí okamžitý efekt. Tyto kultury respektují hodnoty, jako je trpělivost a houževnatost. Hofstede (1999) tvrdí, že se dlouhodobá orientace podniku projevuje tím, že se firma ohlíží na budoucnost, snaží se

o modernizaci, avšak stále hledí na tradice. Oproti krátkodobé orientaci se v podnicích s dlouhodobou orientací vytvářejí finanční fondy a rezervy, díky kterým je možné pokrýt budoucí nebo neplánovanou investici.

„Tyto kultury jsou hluboce zakořeněny zejména v asijských zemích. Tyto kultury, které vycházejí ve svých hodnotách především z prastaré konfuciánské filozofie, uznávají následující hodnoty:

- vytrvalost a houževnatost
- respektování nerovného postavení ve společnosti podle statusu
- šetrnost a hospodárnost
- pokora
- respekt k tradicím
- ochrana vlastní důstojnosti, sebeúcta a postavení
- oplácení přízně, laskavosti a darů.“ (Světlik, 2001, s. 23)

„USA a země Evropské unie jsou příkladem krátkodobě orientovaných společností. Například Velká Británie dosahuje nízkých hodnot indexu dlouhodobé orientace (LOT 25), podobně Německo (25), Nizozemí (44), Švédsko (33). Hodnota tohoto indexu v České republice dosahuje výše 27. Na opačném pólu jsou asijské země, které se vyznačují velmi vysokým indexem LOT (Čína 118, Japonsko 80 atd.).“ (Světlik, 2001, s. 24)

4. Metodika práce a vyhodnocení dat

4.1 Metody marketingového výzkumu

„Současný dynamický rozvoj vědeckých a technických disciplín, informací a nových poznatků vede k poznání nutnosti mít správné, přesné, aktuální a relevantní informace pro učinění vhodných strategických rozhodnutí.“ (Kozel a kol., 2006, s. 62)

Dle slov Kozla (2006) je při získávání informací důležité hledat způsoby kde, kdy a jakým stylem s relativními daty pracovat a poté, jak je vyhodnocovat. Dále je u informací nutné rozhodnout o jejich zdroji, kde se hledí nejen na to, kde se informace nachází, ale i na to, jaká je její kvalita, spolehlivost a aktuálnost.

„Kromě určitých vlastností jednotlivých informací je možné je rozdělovat podle různých kritérií, příp. znaků. Existuje mnoho přístupů ke členění informací, nejčastěji však informace rozděluje podle:

- závislosti,
- času,
- charakteru jevu,
- obsahu,
- zdroje údajů“ (Kozel a kol., 2006, s. 63)

Údaje máme možnost vybírat ze dvou zdrojů, a to sekundárních a primárních. Díky nim pak můžeme získat potřebné informace.

Pokud jde o primární zdroje, Malý uvádí, že „většina marketingových výzkumných projektů zahrnuje sběr relevantních primárních informací.“ (Malý, 2008, s. 45) Tyto informace jsou podle Kozla (2006) vždy původními údaji, které musí být sesbírány za nějakým účelem.

Kozel a kol. (2006) zjistili, že primární zdroje získáváme na základě našeho vlastního výzkumu a slouží k potřebám tohoto výzkumu. Malý (2008) tvrdí, že získávání primárních údajů je sice nákladnější oproti sekundárním informacím, ale tyto primární informace jsou vzhledem k řešenému problému významnější. „Rozhodování o tom, jakým způsobem primární informace získáme, závisí nejen na charakteru problému, který řešíme, ale i na časových a finančních možnostech.“ (Malý, 2008, s. 45)

Co se týče sekundárních zdrojů, „při sběru informací vždy platí zásada, že nejprve se analyzují sekundární informace a teprve v případě, že nemůžeme pomocí nich problém vyřešit, je nutné přejít ke shromažďování primárních informací. Jako sekundární informace obvykle označujeme údaje, které byly shromážděny zpravidla někým jiným původně pro nějaký jiný účel, a jsou i nadále k dispozici.“ (Kozel a kol., 2006, s. 64)

Jak tvrdí Kozel a kol. (2006), tyto sekundární zdroje jsou často, snadno a rychle dostupné, jsou méně nákladné než primární údaje a slouží pro jiný primární účel. Machková (2009) uvádí, že sekundární informace lze získat z interních a externích zdrojů.

„Nejdůležitějším krokem na začátku jakéhokoliv výzkumu by měla být snaha získat potřebné údaje nejdříve z dostupných zdrojů firmy a předejít tak nákladnému získávání dat zvenku. Výhoda takového postupu spočívá nejenom v tom, že data získáme rychle a levně, ale především v tom, že získané údaje přesně odpovídají a úzce souvisí s řešeným problémem.“ (Simová, 2010, s. 38)

Interními zdroji jsou například výroční zprávy, zprávy od prodejců a účetnictví. Dle slov Simové (2010) do externích zdrojů můžeme zařadit informace získané z dostupných zdrojů vně firmy, například různé statistiky, databáze, z publikací, organizací atd. „Velmi užitečné a snadno dostupné jsou elektronické informační zdroje a informace na internetu“ (Machková, 2009, s. 45)

4.1.1 Kvantitativní metoda výzkumu

„Kvantitativní výzkum zjišťuje především faktické, kvantitativně zjistitelné údaje, u nichž v další fázi zkoumá závislost a vztahy mezi příčinami a následky. Je prováděn s cílem postihnout dostatečně reprezentativní vzorek jednotek. Používají se takové postupy jako například standardizace otázek, výběr vzorku, statické postupy zpracování dat atd.“ (Malý, 2008, s. 45)

Tento výzkum dle Machkové (2009) využívá metodu dotazování, kterou lze používat při osobním rozhovoru, telefonickém dotazování a dotazování přes internet. U tohoto výzkumu se dle slov Simové (2010) mezi nejčastější metody používá analýza sekundárních údajů, standardizovaný rozhovor a písemný dotazník.

„Osobní rozhovory (face to face - F2F) jsou vedeny školenými tazateli a mohou probíhat v domácnostech, na pracovišti a veřejných místech (na ulici, v obchodních domech, v prodejnách atp.).“ (*Machková, 2009, s. 47*)

Rozhovory, které jsou prováděné osobně, jsou dle Machkové (2009) vhodné pro vyjasnění obtížnějších marketingových problémů, kde je možné používat rozhovory standardizované, v nichž figurují dvě osoby, jeden v roli tazatele a druhý v roli respondenta. „Tazatel klade respondentovi přesně formulované otázky podle pořadí stanovených v dotazníku.“ (*Machková, 2009, s. 48*)

„Nejpoužívanější metody kvantitativního výzkumu jsou:

- Pozorování
- Dotazování
- Experiment“ (*Malý, 2008, s. 46*)

4.1.2 Kvalitativní metoda výzkumu

Základem kvalitativního psychologického výzkumu je analýza vztahů, závislostí a příčin přímo u zkoumané jednotky a jejich zobecnění. „Kvalitativní výzkum spočívá ve zjišťování hlubších příčin, proč se něco stalo nebo děje. Cílem je zjistit příčiny, názory, postoje, mínění a motivy dotázaných, které vyvolávají nebo mají následek vznik určitého stavu nebo jevu, analyzovat vztahy, závislosti a příčiny za účelem jejich zobecnění.“ (*Simová, 2010, s. 40*)

Podle Malého (2008) se tento výzkum doplňující kvantitativní poznatky snaží nalézt příčiny a motivy chování lidí, také se snaží najít nový vstup do problematiky, ve které je nutné se nejprve orientovat a dostat nové nápady.

Mezi nejčastěji používané metody k získávání kvalitativních informací patří:

- „hloubkové interview,
- skupinový rozhovor,
- různé psychologické metody a techniky (asociační postupy, projektivní obrazové testy, fyziognomické postupy, testy tvarů a barev),
- metody s využitím přístrojů (Tachystoskop, galvanometr, skryté kamery, oční kamery)“ (*Simová, 2010, s. 43*)

5. Analýza kulturních dimenzí a specifikace rozdílů jihokorejské kultury

5.1 České kulturní dimenze

Česká republika se nachází v srdci Evropy, což je velice dobrá poloha díky, které jsou zde velmi přijatelné klimatické podmínky. Tato poloha umožňuje České republice prostor k provádění obchodních transakcí s jinými zeměmi.

U obchodních, společenských či osobních styků Čechů s partnery z jiných evropských či třetích zemí je vždy důležitá nejen pracovní, obchodní a jazyková znalost, ale také je nutné dobře znát kulturu a mentalitu cizinců. Každý národ má jiné pravidla a priority. Rozpoznat kulturu jiné země a naučit se pravidla může být mnohdy velmi obtížné.

Dříve než je možné nahlédnout a posuzovat kulturu jiné země, je nutné poznat tu svoji.

5.1.1 České kulturní standardy, kulturní zvyklosti a obchodní vztahy na pracovišti

Na základě rozsáhlých empirických průzkumů definovali Nový a Scholl-Machl (2005) následující české kulturní standardy:

Prvky obchodních vztahů

U obchodních vztahů se Češi vyznačují zdvořilým stylem řízení, což znamená, že se při komunikacích či setkáních snaží být velice příjemní. V českých organizacích je před věcnou stránkou preferována vztahová stránka. „Věcnou rovinu zařazují proto zpravidla až na druhé místo.“ (*Nový a Scholl-Machl, 2005 s. 190*)

V organizacích se snaží vybudovat prostředí, ve kterém je možné navázat příjemné jednání pro obě strany. Manažeři při komunikacích vyhledávají osobní styk,

kde velký důraz kladou na sympatie a chování člověka, což může být svým způsobem chybný postup, jelikož se sami stávají snadným terčem, a tím i lehce zranitelnými. U českých obchodních manažerů se jejich dobré znalosti a dovednosti velice cení. Manažeři jsou vůči svým zaměstnancům odměřeni a jejich vztahy bývají z velké části pouze pracovní. Zaměstnanci si po určité době v podnicích vytvářejí přátelství.

Kulturní zvyklosti na pracovišti

„Kultury se dělí na „specifické“ a „difúzní“. Označuje se tím míra zdrženlivosti při jednání s ostatními lidmi.“ (Nový a Scholl-Machl, 2005 s. 192) Nový a Scholl-Machl (2005) vysvětlují, že specifický znamená, když se člověk setkává s jinými lidmi a snaží se poznat jen určitou oblast jejich života a osobnosti. Naopak difúzní znamená, že se člověk snaží poznat druhého člověka komplexně. „Češi vykazují zřetelné znaky difúznosti. Můžeme u nich pozorovat prolínání osobnostních aspektů „emocionálnost - racionálnost“ stejně jako jednotlivých oblastí jejich života „práce – soukromí“. (Nový a Scholl-Machl, 2005 s. 193)

Mezi další kulturní zvyklosti na pracovišti bývá, že české firmy nepreferují přesčasy a v období svátků je zde zvykem končit v práci dřív.

Vyhýbaní se konfliktům na pracovišti

„ Z hlediska interkulturního managementu je známé, že příslušníci různých kultur přistupují ke konfliktním situacím často z velmi odlišných strategických pozic a že v rámci toho preferují specifické taktiky a postupy jednání.“ (Nový a Schroll Machl, 2003, s 53)

Nový a Schroll-Machl (2003) vymezili tři typy základní charakteristiky chování pracovníka v situaci, v níž se musí vyrovnávat s formou nedodržení slova nebo termínu ze strany svého nadřízeného. V základu jsou tyto typy založeny na pracovníkově sebeúctě, sebedůvěře, aktivitě.

Tři typy pracovníků jsou následující:

- „Moula – je pracovník, který si lidově řečeno, nechá všechno líbit.“ (*Nový a Schroll Machl, 2003, s 53*)

Ve vztahu k nadřízenému je netečný, svůj nesouhlas nedává najevo, raději si to nechává pro sebe. V organizaci vystupuje pouze jako podřízený, je tam z důvodu plnění povinnosti a není důležité, co si myslí.

- „Kritický komentátor - je ve vztahu k nadřízenému navenek podřízený. Jeho přístup je však založen na vědomí vlastní ceny, sebeúctě a kritickému hodnocení.“ (*Nový a Schroll Machl, 2003, s 54*)

Tato osoba cítí ke svému vedoucímu respekt a úctu, očekává, že vedoucí ji bude taktéž respektovat a jeho jednání bude spravedlivé. V případě vzniklého konfliktu nebo nesouhlasu si nestěžuje přímo nadřízenému, ale svůj nesouhlas a pobouření šíří kolem sebe.

- „Soupeř - je typem pracovníka, který jedná z pozice vědomí si vlastní ceny a hodnoty pro organizaci“. (*Nový a Schroll Machl, 2003, s 54*)

Vztah mezi soupeřem a nadřízeným se může pohybovat ve dvou rovinách. V případě férového jednání vnímá tato osoba svého nadřízeného jako kolegu a partnera. Jakmile však nastane nějaký nesoulad, stává se ze zaměstnavatele protivník.

Typickým znakem české kultury je vyhýbaní se konfliktům. Lidé se raději konfliktům snaží vyhnout a přehlíží je, než by je měli řešit.

Z tohoto důvodu se „v praxi nejčastěji setkáváme pravděpodobně se dvěma prvními, relativně nekonfliktními typy pracovníků.“ (*Nový a Schroll Machl, 2003, s. 55*)

„Češi o sobě říkají, že neumějí (tvrdě) diskutovat, že neumějí otevřeně mluvit o svých problémech, že jim jsou rozhovory tohoto typu nepříjemné, a proto se jim tam, kde je to jen možné, vyhýbají“.

Jak se tedy Češi k sobě chovají v případě konfliktu?

- „Především se vyhýbají označení konfliktu tak dlouho, dokud je to možné. Dělá se prostě, jako kdyby žádný konflikt neexistoval. Snaží se na konflikt zapomenout.“

- Signály, pomocí nichž se o konfliktech s vyšším stupněm eskalace, které již nelze popírat, komunikuje, jsou především kontextové signály. To se děje poměrně dlouho, intenzivně a trpělivě.
- Stává-li se tlak nesnesitelným tak, že eskalace problému v otevřený konflikt je nevyhnutelná, vzniká nebezpečí exploze. Exploze může (a) proběhnout v tichosti, kdy daná osoba náhle odejde a bez odůvodnění se ze situace zcela stáhne, (b) „třesk“ může být hlasitý a může rovněž znamenat konec vztahu.“
(Nový a Schroll-Machl, 2005, s. 193)

Plány, improvizace a podceňování struktur

Nový a Scholl- Machl (2005) uvádí, že mezi charakteristické vlastnosti Čechů patří flexibilita, pružnost, vynalézavost a přizpůsobivost. Tyto vlastnosti oceňují také u svých jak osobních, tak i obchodních partnerů. Domnívají se, že díky těmto vlastnostem jsou lidé naplnění pýchou a dokážou v každé situaci vymyslet nápadité myšlenky. Češi se nepříliš často a neradi věnují pouze jedné činnosti. V jedné chvíli se snaží angažovat ve více projektech.

Nový a Scholl-Machl (2005) tvrdí, že plány jsou dle českých manažerů brány jako omezení při určité činnosti. Domnívají se, že v plánech nelze zachytit všechny varianty, které mohou při aktivitách nastat. „Proto je pochopitelné, že se ho často snaží zpochybňovat, vyjadřují vůči němu skepsi, nedůvěru a mnohdy jej ignorují nebo přímo odmítají.“ (Nový a Scholl-Machl, 2005 s. 191)

V současné době je pro společnost velmi důležité, aby byla při jednání důkladně připravena, ať už se jedná jak o dostatečné získání informací, tak o poznání kultury. Pokud jednatelé podcení přípravu, může to znamenat, že následné jednání nedosáhne předpokládaného výsledku.

Komunikace na pracovišti

„Typickým kulturním znakem v české povaze je i silný komunikační kontext. Čech je při osobním jednání schopen velmi dlouho mluvit, aniž cokoliv konkrétního

řekne. Současně se Češi neradi pouštějí do otevřených diskusí. Pokud je předem jasné, že konflikt je prohrán, našinec se do diskuse vůbec nepouští a ustupuje („moudřejší přece ustoupí“).“ (Světlik, 2003 s. 68)

V českých organizacích bývá malá otevřenost při komunikacích, což vede k vytvoření špatné atmosféry a díky tomu nedostatečné zpětné reakci.

5.1.2 Charakteristika české kulturní dimenze dle Geerta Hofstede

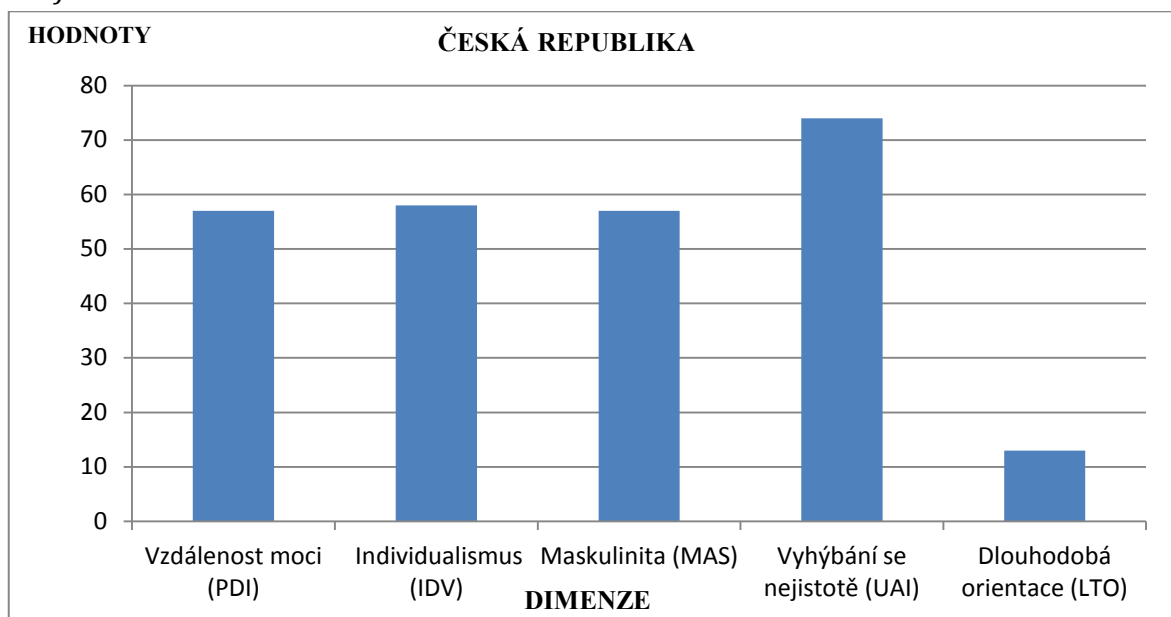
„Charakteristika se opírá o průzkum mezi českou populací, který se uskutečnil na bázi mezinárodního dotazníku interkulturních rozdílů VSM 94 a VSM 82. Celkem vyplnilo dotazník 2459 respondentů, z toho dotazník VSM 82, jehož výsledky byly použity z důvodu srovnání s ostatními evropskými zeměmi, 987 respondentů. Dotazník zjišťoval všech pět dimenzí definovaných Hofstedem. Šetřením byly zjištěny následující hodnoty:“ (Světlik, 2003, s. 62)

Tab. č. 1 Česká kulturní dimenze

Dimenze	Česká republika
Vzdálenost moci (PDI)	57
Individualismus (IDV)	58
Maskulinita (MAS)	57
Vyhýbání se nejistotě (UAI)	74
Dlouhodobá orientace (LTO)	13

Zdroj: (Hofstede, 1999)

Graf č. 1 Česká kulturní dimenze



Zdroj vlastní

Vzdálenost mocenských pozic České republiky

Z grafu lze vyčíst, že hodnota vzdálenosti mocenských pozic České republiky je dle Hofstedeho výzkumu 57. Dle Světlíka (2003) z toho faktu vyplývá, že je tato dimenze u českého národa nadprůměrná. Tak jako v každé organizaci i v české existuje v podnicích post nadřízeného a podřízeného. Jak tvrdí Hofstede (1999), každá kultura vnímá nerovnosti mezi lidmi jinak. V jedné kultuře mocní svou moc a status dávají najevo a využívají je, naopak v jiné kultuře nehrají žádnou důležitou roli.

Jak jsem již avizovala, v českých podnicích je vzdálenost mocenských pozic nadprůměrná. Světlík (2003) uvádí, že čeští pracovníci preferují hierarchickou strukturu řídicích vztahů, kde je vedoucí (šéf) hlavou, tím pádem dohlíží na celý chod podniku. V českých organizacích, kde vládne tato vysoká vzdálenost mocenských pozic, „odmítají možnost neformální struktury, ve které pracovník odpovídá různým nadřízeným podle druhu úkolu, která právě plní.“ (Světlík, 2001, s. 32). Dle českých pracovníků má být vedoucí osoba charismatická, dominantní a musí si svou vysokou autoritu získat, vybudovat respekt u svých pracovníků.

Čeští manažeři často využívají svých pozic a statusů ve formě výhod, které jim tato pozice nabízí. Tyto výhody jsou podřízeným pracovníkům odebrány. Světlík (2001) uvádí, že mezi tyto výhody patří drahé vozy, lepší místa na parkování, oddělená jídelna, luxusně vybavená kancelář.

„Ukazuje se, že pro mnohé české podniky a organizace většinou není charakteristická atmosféra tolerance, kooperace a dobrá úroveň komunikace.“ (Světlík, 2003, s. 63) Komunikace mezi nadřízeným a podřízeným je založena na podávání příkazu, často zde neexistuje zpětná vazba. Zaměstnanci v českých firmách jsou s komunikací nespokojeni. Hofstede (1999) tvrdí, že cíle manažerů jsou spíše jejich ambice, dobré pracovní místo a status, než vytvoření dobrých pracovní vztahů a podmínek v organizacích. „Na druhé straně se čeští vedoucí pracovníci cítí být povolání k tomu, aby změnili lidi stále podléhající starým stereotypům ve prospěch filozofie liberalismu.“ (Světlík, 2003, s. 63)

Podřízení pracovníci čekají na práci, která jim bude přidělena. Za práci, kterou vykonají, jsou často podceňováni a jejich vlastní kreativita se od nich neočekává. Chyby, kterých se může pracovník dopustit, jsou neodpustitelné. Čeští pracovníci si na svého nadřízeného stěžují. „Nadřízený často vnímají podřízené jako bytosti jiného druhu a opačně, manažeři také často podceňují ambice a rozvojový potenciál svých podřízených.“ (Světlík, 2003, s. 23) „Podřízený často (a oprávněně) hodnotí své nadřízené jako konzervativní, zkeštrvaně a nekompetentní osoby.“ (Světlík, 2001, s. 32)

Míra individualismu a kolektivismu

Hodnota míry individualismu a kolektivismu je pro českou kulturu z hlediska Hofstedeho výzkumu 58. Světlík (2003) zjistil, že je tato dimenze v české kultuře mírně nadprůměrná. „Průměrné hodnoty ukazují skutečný průměr mezi dvěma spíše extrémními názory respondentů, více kolektivistickými, resp. individualistickými, které se v naší společnosti projevují. Tato určitá hodnotová „schizofrenie“ je zřejmě výsledkem intenzivního ideologického působení zaměřeného především na prosazování specifických kolektivistických hodnot v průběhu druhé poloviny minulého století.“ (Světlík, 2003, s. 64)

Je velmi obtížné napsat, ke kterému z těchto dvou dimenzí se česká kultura přiklání. Světlík (2003) tvrdí, že kdyby se tento výzkum vzal z pohledu starší generace, Česká republika by preferovala kolektivismus, a naopak mladší generace preferuje individualismus.

Maskulinita a feminita

Hofstede (1999) zdůrazňuje, že maskulinní kultura převazuje v zemích, kde jsou role mužů a žen jasně rozděleny. Muži bývají v takových kulturách asertivní a dominantní. Od žen tato kultura očekává, že budou solidární. Tento fakt udržuje dobré mezilidské vztahy jak na pracovišti, tak v soukromém životě.

Index maskulinních a femininních hodnot pro Českou republiku dosahuje hodnoty 57. Z toho vyplývá, že jsme národ, který má překvapivě vysoký index maskulinity. Světlík (2003) totiž zjistil, že prioritním cílem Čechů není dosáhnout úspěchu jak osobních, tak pracovních, netouží mít dominantní postavení, jak je tomu u národů, které dosahují vyššího indexu maskulinity. „Silný index maskulinity má své příčiny i v tradičním českém chápání postavení ženy ve společnosti. Muž je hlavou a živitelem rodiny, žena pokud pracuje, má mít takovou práci, aby se mohla dostatečně věnovat rodině.“ (Světlík, 2001, s. 32)

Z hlediska zaměstnání čeští pracovníci preferují být někým řízeni, jejich cílem není být úspěšní. Světlík (2003) uvádí, že ti, kteří jsou úspěšní a pracovití, se do vyšší funkce nehrnou. „Za velmi důležité je často pracovníky považováno dodržování zásad slušného chování ve vzájemném jednání a při jednání mezi managementem a podřízenými. I když často za maskou úsměvu a slušného a vstřícného postoje se skrývá opačný postoj.“ (Světlík, 2003, s. 64)

Ve chvíli, kdy se zaměstnanci cítí být ohroženi, ať již ze strany zaměstnance, nebo organizace, bývají zpravidla solidární, jak tvrdí Světlík (2003).

Snaha vyhnout se riziku a nejistotě

Hodnota indexu snaha vyhnout se riziku a nejistotě je pro Českou republiku 74, což je dosti vysoká hodnota. Hofstede (1999) tvrdí, že v zemích, kde převládá vysoký index této dimenze, má společnost zapotřebí mít jasná pravidla a stanové normy, které striktně dodržují. Zaměstnanci pracují uspěchaně a vše je pod velikým nátlakem a stresem.

Světlík (2003) zdůraznil, že český národ je známý svou schopností v každé situaci improvizovat. Pod pojmem improvizace si většinou představují „flexibilitu, vynalézavost, adaptabilitu a odbornost. Zatímco například pro Němce, Švédy nebo Nizozemce je improvizace krajním řešením, ke kterému došlo v důsledku neprofesionální přípravy.“ (Světlík, 2003, s. 65)

Světlík (2003) uvádí, že pro Čechy jsou plány, normy a předpisy něčím podřadným. Nelze jimi věci nebo záležitosti organizovat, tak jak to dokáže člověk. Z toho vyplývá, že Češi neschvalují a odmítají normy, předpisy a plány. Dle Světlíka (2003) Češi tvrdí, že plány normy a předpisy nejsou cílem, nýbrž rámcem, ve kterém se musí pohybovat a mohou je kdykoli měnit či odvolat. „Nepřímým důkazem například může být i to, že v Česku se již dosti dávno ujalo rčení, že pořádek je pouze pro blbce, inteligent zvládá chaos.“ (Světlík, 2003, s. 65)

U Čechů převládá antipatie vůči inovacím a přílišným změnám, spíše preferují pevné a jisté zázemí, jsou konzervativní. V případech, kde nelze jinak, nežli přizpůsobit se změnám, jsou Češi schopni se rychle adaptovat. Toto je dle Světlíka (2003) dalším znakem vysoké hodnoty dimenze vztahu k nejistotě. „Dáme-li na misky vah výhody a náklady či riziko, obvykle rychle vítězí „rozumnější varianta“ a následné přizpůsobení je rychlé. Výraz „rozumnější ustoupí“ obyčejnými slovy vystihuje schopnost a ochotu přizpůsobit se novým okolnostem, včetně systému či autoritě.“ (Světlík, 2003, s. 66)

Světlík (2003) tvrdí, že díky vysoké hodnotě vztahu k nejistotě a nízké hodnoty maskulinity je dalším typickým rysem Čechů snaha o klidné, bezkonfliktní prostředí na pracovišti. Pokud již nějaký konflikt vznikne, snaží se jej vyřešit neformální cestou někde u kávy či piva. Světlík (2003) poukazuje na to, že takový neoficiální postup je v očích cizinců důkazem jedinci slabosti.

Krátkodobá respektive dlouhodobá orientace

Tato dimenze u České republiky dosahuje hodnoty 13. „Již z minulých výzkumů, v nichž bylo použito Hofstedeho metodiky VSM 94 (Value Survey Module), máme k dispozici data dokládající výrazně krátkodobé zaměření příslušníků české kultury.“ (Světlik, 2003, s. 63)

Krátkodobě orientovaná společnost dle Hofstedeho (1999) pohlíží na současnost, avšak důraz klade i na minulost. Primárním cílem členů společnosti je respektování tradic a orientace na aktivity, které přináší krátkodobý či současný účinek. Světlik (2001) tvrdí, že u krátkodobé orientace společnosti nevzniká chuť angažovat se do činností, které přináší efekt v delším časovém horizontu. Spíše se zaměřují na činnosti, které mají okamžitý výsledek. Primárním cílem členů společnosti je respektování tradic.

Na pracovišti se krátkodobá orientace podniku projevuje tak, že podnik nehledí na dopady, které mohou nastat v budoucnosti, ale sleduje jen současnost. Z každé činnosti chce okamžité výsledky a splnění stanovených cílů. Základním problémem je nedostatek kapitálů na nové investice, který je způsoben nesprávným hospodařením se svými zdroji.

Krátkodobá orientace (index LOT) klade velký důraz na momentální klid a stabilitu v životě. Potřeba změny a s tím související pojmy jako je rozvoj a učení (učící se organizace) jsou dnes důležitými koncepcemi západního managementu. Jak uvádí Světlik (2001), v praxi z tohoto vyplývá, že každá organizace musí pohotově reagovat a být připravena na jakoukoli změnu v ekonomických či sociálních podmínkách. Dále tento vědec tvrdí, že v české kultuře je s tímto pojmem spojen a chápán vznik nového tržního hospodářství.

Jak jsem již zmiňovala, krátkodobě orientovaná společnost si klade za cíl mít okamžité výsledky, s tímto je samozřejmě spojeno i to, že české organizace chtějí mít rychlé zisky a nezaměřují se na dlouhodobé investice.

5.2 Kulturní dimenze Jižní Koreje

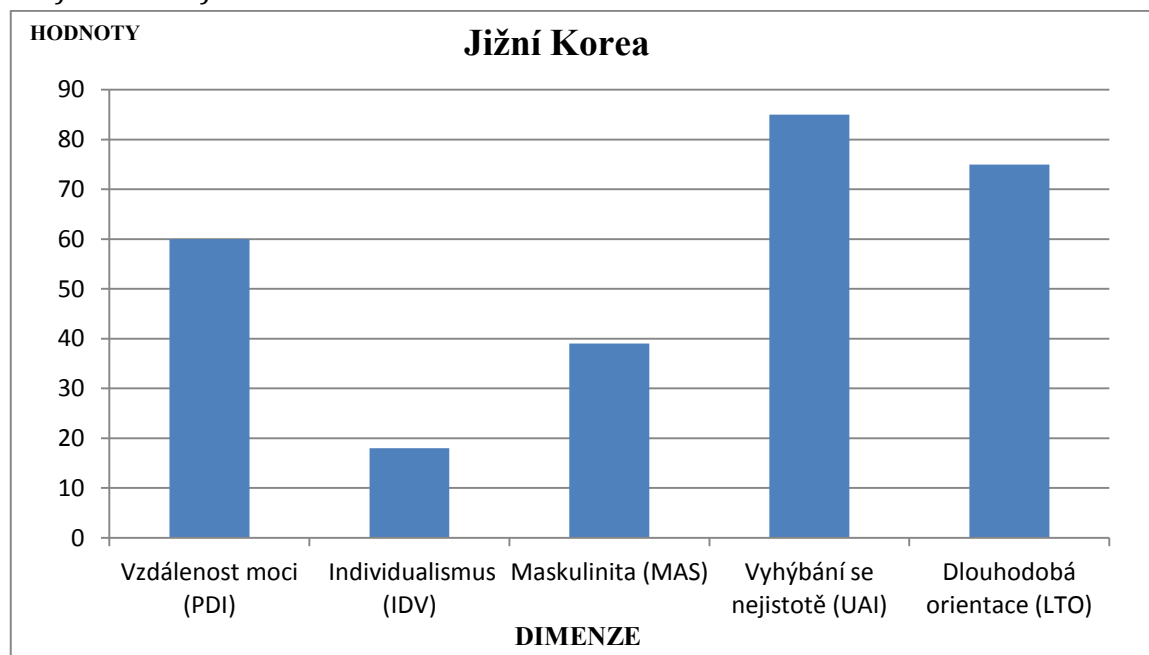
V následující kapitole se zaměřím na analýzu kulturních dimenzi Jižní Koreje podle výzkumu Geerta Hofstedeho.

Tab. č. 2 Korejská kulturní dimenze

Dimenze	Jižní Korea
Vzdálenost moci (PDI)	60
Individualismus (IDV)	18
Maskulinita (MAS)	39
Vyhýbání se nejistotě (UAI)	85
Dlouhodobá orientace (LTO)	75

Zdroj: (Hofstede, 1999)

Graf č. 2 Korejská kulturní dimenze



Zdroj vlastní

Vzdálenost mocenských pozic (PDI)

„V každé společnosti je nerovnost. I ve velmi primitivních tlupách sběračů – lovců jsou někteří lidé větší, silnější nebo chytřejší než druzí.“ (Hofstede, 1999, s. 41)
Země se odlišují svými pravidly, normy i předpisy, které využívají jak v životě, tak ve vztazích, které vedou.

Vzdálenost mocenských pozic je dimenze, která vyjadřuje stav nerovnosti mezi lidmi. Díky tomuto faktu jsou na světě lidé, kteří mají více moci, bohatství, a tím dokážou ovlivňovat chování druhých. A samozřejmě existují i ti, kteří moc, vyšší postavení a bohatství nemají. Hofstede (1999) tvrdí, že některé společnosti tento nesoulad akceptují. Jiné se zase snaží nastavit pravidla, díky kterým by možné tyto nesrovnalosti odstranit.

V grafu lze shlédnout, že index vzdálenosti mocenských pozic nabývá u Jižní Koreje hodnoty 60. Tato hodnota je tudíž v zemi nadprůměrná a řadí ji mezi země, které preferují vysokou vzdálenost mocenských pozic.

Vysoká hodnota mocenských pozic v Jižní Koreji má svůj původ v historii v tzv. konfuciánství. Konfuciánství pochází z čínského filozofického směru. Tento směr měl důležitý význam na vývoj čínské civilizace. Hofstede (1999) zdůrazňuje, že důležitými pojmy jsou sociální morálka, cítění a myšlení.

„Konfucius, nebo Kond Ze, jak je nazýván v Číně, byl vzdělanec nízkého původu, který žil v Číně kolem 500 př. n. l. Pokoušel se bez valného úspěchu najít službu u některého z místních vládců v rozdělené Číně jeho doby. Získal si však reputaci pro důvtip a moudrost.

Konfuciova nauka pozůstává z ponaučení v praktické morálce a nemá náboženský obsah, je to soubor praktických pravidel pro běžný život.

Hlavními principy konfuciánské nauky jsou:

- Stabilita společnosti je založena na nerovných vztazích mezi lidmi
- Rodina je vzorem pro všechny sociální organizace
- Ctnostné chování vůči druhým spočívá v tom, že se ke druhým nechováme tak jak bych si nepřál, aby se oni chovali ke mně
- Ctnost ve vztahu k vlastní úloze v životě spočívá v úsilí osvojit si dovednosti a znalosti, pracovat tvrdě, neutrácet víc, než je nezbytné, být trpělivý a vytrvat.“

(Hofstede, 1999, s. 162)

Mnoho lidí začíná svůj pracovní život již v mladém dospělém věku, kdy prošli vzděláním v rodině a ve škole. K párovým rolím rodič – dítě a učitel – žák teď přibude párová role šéf – podřízený. Postoje k rodičům, zejména otci a k učitelům, které jsou součástí našeho mentálního programování, se pak přenesou na nadřízeného. „V zemích s velkou vzdáleností mocenských pozic jsou podřízení do značné míry na vedoucích závislí.“ (Hofstede, 1999, s. 45)

Hofstede (1999) zjistil, že u podřízených se můžou objevit dva přístupy, prvním přístupem je závislost (ve formě autokratického nebo paternalistického přístupu), druhým je odmítání, čemuž se v psychologii říká *protizávislost*.

Korejská kultura respektuje hierarchickou strukturu ve společnosti. Od zaměstnanců se očekává, že budou plnit rozkazy nadřízených. Podřízení Korejci na pracovišti nesdělují svůj vlastní názor ani v případě, jsou-li vedoucím tázáni. Při jednáních se vyhýbají jakékoli slovní potyčce nebo kritice, která by se mohla nějakým způsobem dotknout či zpochybnit názor nadřízeného.

„V těchto zemích je emoční vzdálenost mezi vedoucími a podřízenými velká: je málo pravděpodobné, že by se podřízení obraceli na své nadřízené nebo s nimi otevřeně nesouhlasili.“ (Hofstede, 1999, s. 45)

Nerovnost, která v Jižní Koreji na pracovišti panuje, je zaměstnanci akceptovaná. Zaměstnanci chovají velkou náklonnost, úctu a respekt ke svému nadřízenému. V Jižní Koreji dokonce podřízení pracovníci odkládají svou již zaběhlou práci, jen aby mohli přivítat svého nadřízeného, který právě vstupuje do místnosti. Hofstede (1999) tvrdí, že podřízení jsou na svých nadřízených závislí a k tomu, aby je respektovali, jim stačí pouze to, že jsou v organizaci postaveni výše. „Autorita přežívá jen tam, kde je doplněna poslušností.“ (Hofstede, 1999, s. 45)

Každý jedinec v korejské společnosti je brán jako člen rodiny. Což má na jedné straně své výhody, jako je například: nikdo ve společnosti nekrade, všichni si váží všech, zaměstnanci si pomáhají. Ale na druhé straně tento rodinný přístup má i své negativní stránky, a tím můžou být přesčasy i neproplacené dny v práci. Ztráta či změna zaměstnavatele je pro korejské zaměstnance šokem, jelikož považují svého zaměstnavatele za svou rodinu.

Míra individualismu a kolektivismu (IDV)

„Individualismus přísluší společnostem, v nichž jsou svazky mezi jedinci volné: předpokládá se, že každý se stará sám o sebe a svou nejbližší rodinu. Kolektivismus, jako jeho opak, přináleží ke společnostem, ve kterých jsou lidé od narození po celý život integrováni do silných a soudržných skupin, který je v průběhu jejich životů chráněn výměnou za jejich věrnost.“ (Hofstede, 1999, s. 66) Většina lidstva v našem světě žije ve společnostech, ve je zájem skupiny silnější než jednotlivce. V kulturní antropologii se to nazývá rozšířená rodina.

Míra individualismu a kolektivismu nabývá u Jižní Koreje hodnoty 18, což je velmi nízká hodnota. Jak je z Hofstedeho (1999) výzkumu známo, dimenze individualismu a kolektivismu se měří pomocí indexu IDV. Kde se jeho hodnota pohybuje v rozmezí 0 až 100. Země, které dosahují hodnoty blíží se k 0, jsou více kolektivistické, a naopak země mající hodnotu kolem 100 jsou spíše individualistické. Jak již bylo výše popsáno, Korejci vykazují velkou závislost na svých nadřízených a proto je Jižní Korea zemí, která se přiklání ke kolektivismu a patří mezi nejvíce kolektivistický stát v Asii.

Korejci jsou této skupině „my“ věrní, oddaní a mají odpovědnost za tuto skupinu. Výměnou za tuto věrnost získává jedince výhody, které ze soužití ve skupině plynou.

„V kulturách, ve kterých jsou lidé závislí na příslušnosti ke skupinám, jsou také obvykle závislí na mocných osobách a vykazují tendenci k většímu kolektivismu.“ (Hofstede, 1999, s. 71)

Hofstede (1999) zdůrazňuje, že vztah mezi jedincem a skupinou „my“ je založen hlavně na právech a povinnostech, které se týkají všech. Od jedince se očekává, že bude usilovat o prospěch všech členů a že každý svůj zájem sjednotí s touto skupinou. Každý zájem jedince musí být přijat kolektivem. „Loajalita ke skupině je podstatným prvkem kolektivistické rodiny a znamená také, že v rámci rodiny jsou sdíleny zdroje. Jestliže, jeden člen rozšířené rodiny o 20 osobách má placené zaměstnání a druzí jej nemají, očekává se, že vydělávající člen se o svůj příjem podělí.“ (Hofstede, 1999, s. 75)

Hofstede (1999) uvádí, že mezi stupněm kolektivismu ve společnosti existuje korelace. Existuje zde pravděpodobnost, že synové v povolání budou pokračovat ve

stopách svých otců. V Korejské firmě převezme po odchodu nadřízeného vždy jeho post syn.

Nadřízený v kolektivistické kultuře bere v procesu přijímání nového člena do zaměstnání vždy v úvahu skupinu „my“. Hofstede (1999) tvrdí, že nadřízený přijme osobu, která má zájem stát se členem skupiny a očekává, že zaměstnanec bude jednat v zájmu skupiny i v případě, že jeho osobní názory nebudou v souladu se zájmy skupiny.

Nejvhodnějším kandidátem na nové pracovní místo v korejské firmě je rodinný příslušník již zaměstnaného jedince. Důvodem pro výběr rodinných příslušníků je snaha minimalizovat komplikace způsobené zaměstnáním cizího, neznámého člověka.

Pokud Korejci pracují v týmu, jsou velice flexibilní. Když budou pracovat samostatně, jejich práce nemusí být tak kvalitní.

Maskulinita a feminita (MAS)

„Všechny lidské společnosti jsou tvořeny muži a ženami, zpravidla v přibližně stejném množství. Biologicky se muži a ženy liší a jejich poslání v rozmnožování jsou absolutně nezastupitelná.“ (Hofstede, 1999, s. 95)

V maskulinní společnosti jsou role žen a mužů jasně rozděleny. Tato společnost od mužů očekává, že budou dominantní, budou se zaměřovat na materiální úspěchy a jejich prioritním cílem bude výhra. Zatím co od žen společnost očekává, že budou spíš podporovat a preferovat mezilidské vztahy, budou solidární, vlídné a chápavé.

„Feminita se vztahuje na společnosti, ve kterých se sociální rodové role překrývají (tj., jak o mužích, tak i o ženách se předpokládá, že budou nenároční, jemní a orientováni na kvalitu života.

Femininy póly:

- *Nadřízený* – mít dobré pracovní vztahy se svým přímým nadřízeným
- *Spolupráce* – pracovat s lidmi, kteří spolu dobře vycházejí
- *Oblast k žití* – žít v oblasti, kterou vy i vaše rodina považujete za žádoucí
- *Jistota zaměstnání* – mít jistotu, že budete moci pracovat pro svůj podnik tak dlouho, jak si budete přát“ (Hofstede, 1999, s. 97)

Jižní Korea u této dimenze nabývá hodnoty 39. Což je velice nízká hodnota. Role mužů a žen jsou v Koreji jasně rozděleny. Ženy jsou ve společnosti podřízené, což by podle Hofstedeho (1999) mělo být charakteristické pro maskulinní společnost, avšak Jižní Korea se řadí mezi státy, které preferují femininní hodnoty. Vyskytuje se zde tudíž otázka, proč se tedy tento stát řadí mezi země, které jsou femininně orientovány? Je to z toho důvodu, že v Koreji je důraz kladen na dobré mezilidské vztahy, snahu o dosažení harmonie, snahu vyhnout se konfliktům atd. Korejci se snaží řešit všechny spory s chladnou hlavou, preferují kompromis a nalezení vhodného řešení, které by bylo přijatelné pro obě strany.

Jak zdůrazňuje Hofstede (1999), od žen se očekává, že i v případě odborné způsobilosti a dosažení vysokého vzdělání se budou spíše věnovat rodině než povolání.

„Ženy dnes mohou zastávat i velmi odpovědná pracovní místa a mít pod sebou řadu podřízených. Všechno je v pořádku, pokud jsou mezi podřízenými jen ženy. Představa, že by nějakého Korejce v práci řídila nějaká šéfová, je i dnes pro většinu mužů těžko stravitelná. (Janoš, 1997, s. 31) U Korejských žen jsou jejich pracovní úspěchy méně ceněny. Větší důraz je kladen na roli manželky či matky. V zaměstnání jsou ženám přiděleny podřízené práce. Vykonává-li muž stejnou práci jako žena, je zde žena mzdově hodnocena méně.

V zaměstnání se Korejci snaží zaměřit spíše na vztahy než na výkon, konfliktům se snaží za každou cenu vyhnout, jelikož konflikt ve femininních kulturách není žádoucí.

Vyhýbání se nejistotě (UAI)

„Způsoby zacházení s nejistotou jsou nutnou součástí každé lidské instituce ve všech zemích. Jako lidé se musíme vyrovnat s tím, že nevíme, co se stane zítra: budoucnost je nejistá a my s tím musíme žít, ať se nám to líbí, nebo ne. Každá lidská společnost si vytvořila způsoby, jak ji zmírnit.“ (Hofstede, 1999, s. 130)

Hodnota indexu vyhýbání se nejistotě je pro Jižní Koreu 85, což je nejvyšší hodnota, která je v Asijských zemích naměřena.

Země, které mají vysokou hodnotu vyhýbání se nejistotě, „nacházejí svůj obraz v hodnotách, které kolektivně vyznávají členové dané společnosti. Jejich kořeny nejsou

racionální. Jejich důsledkem jsou vzorce chování v jedné společnosti, které se mohou zdát úchylné a nepochopitelné členům jiné společnosti.“ (Hofstede, 1999, s. 130)

Korejská kultura má odpor k nejistotě, která ve společnosti koluje. Z tohoto důvodu si ve své zemi vytvářejí pravidla, normy a předpisy, které jsou získané a naučené již od útlého věku. Tím se snaží snížit tuto nejistotu.

„Pocity nejistoty nejsou jen osobní, ale mohou být do jisté míry sdíleny s jinými členy téže společnosti“ (Hofstede, 1999, s. 130) Cílem těchto předpisů, norem a pravidel je usměrňovat neočekávané chování.

V zaměstnání se od podřízených očekává, že budou respektovat pravidla, předpisy i normy týkající se provádění práce. Podřízení v korejských firmách pracují pod velkým stresem. Řídí se heslem „čas jsou peníze“. (Hofstede, 1999, s. 147) Ve svém zaměstnání se maximálně snaží udělat svou práci. Mají zájem v jednom zaměstnání pracovat celoživotně, i v případě že v jiném zaměstnání by dostali vyšší mzdu, tvrdí Hofstede (1999).

Vysoká hodnota vyhýbaní se nejistotě se u Korejců projevuje i tím, že nemají rádi nepřehledné, nejisté a nestálé situace. Neumějí improvizovat a plány považují za samozřejmost.

Od zaměstnanců se vlastní kreativita neočekává. Dělají jen to, co jim jejich nadřízený poručí. Během provádění činnosti je nutné Korejcům poskytnout určité informace, příklady či reference, ať si dokážou představit, co se od nich očekává.

Krátkodobá respektive dlouhodobá orientace (LTO)

Krátkodobá, respektive dlouhodobá orientace “seskupovala hodnoty založené na nauce Konfucia.“ (Hofstede, 1999, s. 161) Mezi základní hodnoty, které vychází z konfucianismu, patří například ochota podřídit se, snaha vyhnout se riziku a nejistotě, vytrvalost, ctnostné chování vůči druhým atd.

„Všechny asijské země, s výjimkou Filipín a Pákistánu, patří k zemím s vyšším LTO.“ (Hofstede, 1999, s. 163) U této dimenze Jižní Korea dosahuje hodnoty 75, tudíž je to země, která preferuje dlouhodobou orientaci.

„Dlouhodobá orientace spočívá v pěstování ctností zaměřených na budoucí odměny, zejména vytrvalosti a šetrnosti. Na opačném pólu krátkodobá orientace spočívá

v pěstování ctností týkajících se minulosti a současnosti, zejména úcty k tradicím, zachovávání „tváře“ a plnění společenských závazků.“ (Hofstede, 1999, s. 162)

„Budoucnost je záležitostí dlouhodobou. Naši vnuci a jejich vnuci budou žít s dlouhodobými důsledky našich dnešních činů.“ (Hofstede, 1999, s. 181)

Korejci dávají v obchodních jednáních i v životě přednost rozhodnutím, která mají dlouhodobý účinek. Při vyjednávání se Korejci zaměřují na dlouhodobý cíl, který má vliv i na průběh jednání. Zastávají názor, že není třeba nikam spěchat, tedy jednání se protahuje a dochází k oddalování rozhodnutí. Toto využívání času může být bráno jako nátlaková taktika. Velmi neobvyklé tedy je jednorázové uzavření obchodu. Tento přístup není pouze u Korejců, nýbrž, jak tvrdí Hofstede (1999), je typický pro všechny země preferující dlouhodobou orientaci.

„ Asijský pojem „*guanxi*“ je v asijském obchodě klíčový a dnes je znám po celém světě. Týká se osobních konexí a spojení rodinné a obchodní sféry. Ve společnostech s vysokým LTO je pro úspěch nezbytné mít vlastní síť osobních kontaktů.“ (Hofstede, 1999, s. 170). Z tohoto vyplývá, že Korejci dávají přednost uzavírání kontraktů u již zavedených firem (osvědčená firma získává další a další projekty.)

5.3 Realizace výzkumu jihokorejské kultury

Ve svém výzkumu jsem použila metodu osobního rozhovoru a osobního dotazování za přítomnosti tazatele i dotazovaného. Díky tomuto postupu jsem byla schopna získat detailnější údaje než u dotazníkového šetření, jelikož tam není tazatel přítomen. Dotazovaný (personální ředitel společnosti Hyundai, pan Jaromír Radkovský) odpovídal na 6 otázek týkajících se Jižní Koreje. Odpovědi na jednotlivé otázky jsem si zaznamenala jednak na diktafon, jednak písemnou formou. Písemně zaznamenané informace jsem doplnila o bližší komentáře pořízené na diktafonu. Získané údaje ze strukturovaného rozhovoru mi velmi pomohly při konečném zhodnocení výzkumu.

- 1) Konzultuje manažer (ředitel) ve Vaší společnosti (instituci / organizaci) rozhodnutí o strategii společnosti nebo důležitých záležitostech s jejími (s jeho) podřízenými?

Odpověď na otázku č. 1

Ano, strategické rozhodnutí ve společnosti se sdílí. Strategii neděláme my v naší pobočce (v České republice), ale je vytvářena v mateřské firmě a potom se nějakým způsobem transformuje do závodů po celém světě (pracujeme totiž globálně). Tyto informace se překládají z korejštiny do angličtiny a z angličtiny poté do lokálních jazyků, například češtiny.

2) Kdo dělá konečná rozhodnutí o strategii ve společnosti? (Prosím, komentář)

Odpověď na otázku č. 2

Jsme rodinná firma, zde konečná rozhodnutí provádějí majitelé (akcionář). Ti určují, jakým směrem se bude firma nadále vyvíjet.

3) V odborné literatuře jsem se dočetla, že Korejci jsou národem, který preferuje kolektivismus. Odráží se tento kolektivismus v každé činnosti, která je prováděná ve Vaší společnosti?

Odpověď na otázku č. 3

Je to trochu jinak. Dílčí rozhodnutí se komplikovaným způsobem prezentují, předávají na jednotlivé stupně řízení. Mezi lidmi na stejné úrovni musí panovat shoda.

Pokud jde o poslední rozhodnutí, tak my jsme přísně autoritářská společnost, proto na přípravné úrovni musí panovat shoda - k tomu procesu se musí vyjádřit poměrně velké množství lidí. Poté se musí připravit finální návrh a řada doporučení s jednou, dvěma, popřípadě třemi variantami rozhodnutí. V každé společnosti (firmě) rozhoduje nejvyšší představitel. Pokud se budu bavit o našem závodě v České Republice, tak se to nachystá na úrovni manažerů, ti to připraví prezidentovi, který je naším nejvyšším - a ten rozhodne, podle kterého z doporučení a návrhu se pojede. Moc je v rozhodovacím řízení svěřena jedné osobě, ale přípravná fáze, hledání variant a řešení návrhů probíhá poměrně dlouho a komplikovaně; musí pod úroveň prezidenta, kde musí panovat mezi těmito osobami shoda.

- 4) Jaké vlastnosti jsou typické pro Korejského manažera ve Vaší společnosti (min. 3)

Odpověď na otázku č. 4

1. Důraz na loajalitu

V našem podání je loajalita brána jako věrnost firmě, poslušnost.

2. Pracovitost

Je ceněna podle výsledků, ale také podle množství času stráveného v práci.

3. Předurčenost, úcta k nadřízeným a starším

To má za následek konfuciánský směr, kterým se Korejci velice řídí. Jsou jím často ovlivňováni, je pro ně typický.

- 5) Jsou Korejci flexibilní ve změnách pravidel a předpisů společnosti (organizaci)?
Proč? Kdy ano, kdy ne?

Odpověď na otázku č. 5

Jsou velmi rigidní, velmi konzervativní, co se týče změn hodnot, principů a systému.

Korejci nemají rádi změny, nepřehledné situace, nedokážou se s nimi vypořádat, nedokážou reagovat na změny kreativním způsobem. Reagují na změny houževnatostí a aktivitou. Anglosaská společnost vždy udělá krok zpět, snaží se věc analyzovat, udělat určitý plán (návrh) a snaží se brát věci v kontextu. U Korejců ta píle a houževnatost, která je dána historicky, může znamenat, že jdou špatným směrem, protože nechtějí udělat změnu, ale díky té houževnati překonávají velké překážky. Korejci nejsou nápadití, ale dokážou něco velice houževnatě zkopírovat a potom udělat nadstavbu. „Jsou sice většinou druzí, ale strašně rychle druzí!“ To, co předvádí v dnešní době, je neuvěřitelné.

- 6) Preferujete strategické a dlouhodobé plánování aktivit ve Vaší společnosti nebo se přikláníte k operativnímu řešení již vzniklých situací?

Odpověď na otázku č. 6

Vždy je důležité dosáhnout cíle, který předurčil majitel (vizionář) firmy. Všichni ostatní se tomu podřizují a chtějí tuto jeho vizi sdílet. Pro nás Evropany je to nepochopitelné, neboť nesdílená vize není vlastněná vize.

Například krize, která nastala před cca 3 lety, se dostala i k nám do automobilového průmyslu. Každá automobilová společnost přestala vyrábět auta a začala propouštět zaměstnance. Ale my v Hyundai, i když to vypadalo nelogicky, jsme stále vyráběli a zaměstnance nepropouštěli, nýbrž se manažerům snížil plat (aby ukázali věrnost našemu majiteli). Zeptal jsem se svého šéfa: „Všichni kolem nás stojí a propouštějí, děláme dobře, že my pokračujeme, nabíráme a zaškolujeme lidi?“ Odpověděl: „Ty jsi odpovědný za prodej?“ Odpověděl jsem: „Ne!“ A on řekl: „Tak proč se o to staráš! Ty jsi zodpovědný za nábor a za vzdělávání.“

To je ten rozdíl mezi naší a jejich kulturou. Oni třeba nemají flexibilitu, na druhou stranu pevně věří v to, že jejich vůdce (majitel) ví, co dělá.

6. Návrhy a doporučení

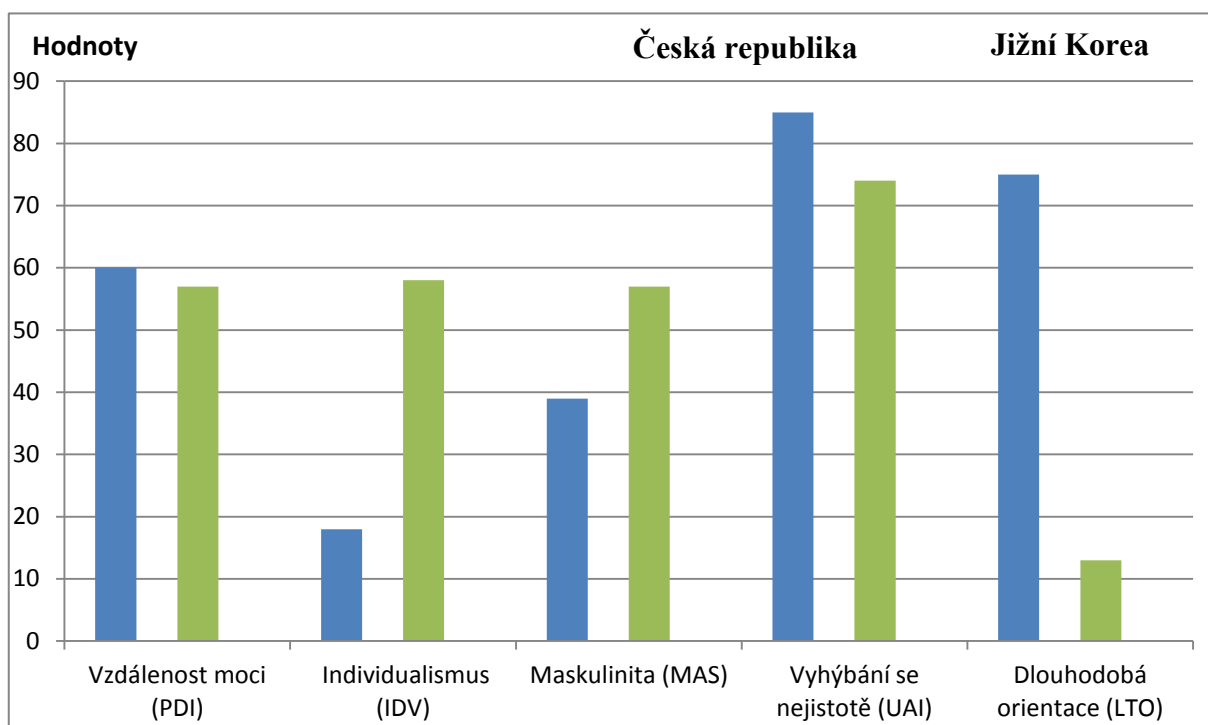
Česká republika a Jižní Korea jsou země, které jsou velice rozdílné - jak svými hodnotami, normami a zvyky, tak i umístěním. Na základě řízeného rozhovoru, který jsem uskutečnila, se v této části zaměřím na porovnání kulturních odlišností těchto dvou zemí dle Hofstedeho dimenzí. Poté stanovím určité návrhy a doporučení pro obě strany. Porovnání kulturních rozdílů ilustruje následující graf a tabulka.

Tab. č. 3 Jižní Korea a Česká republika

Dimenze	Jižní Korea	Česká republika
Vzdálenost moci (PDI)	60	57
Individualismus (IDV)	18	58
Maskulinita (MAS)	39	57
Vyhýbání se nejistotě (UAI)	85	74
Dlouhodobá orientace (LTO)	75	13

Zdroj: (Hofstede, 1999)

Graf č. 3 Jižní Korea a Česká republika



Zdroj vlastní

Vzdálenost mocenských pozic

Jak si můžeme všimnout, u této dimenze obě země dosahují skoro vyrovnaného vysokého výsledku, tudíž je pro ně typická vysoká vzdálenost mocenských pozic.

Díky rozhovoru jsem zjistila, že v Jižní Koreji jsou s nerovností, která mezi lidmi jak na pracovišti, tak v osobním životě koluje, spokojeni, a tuto nerovnost respektují. Vysoká vzdálenost mocenských pozic má své tradice v konfuciánství. Korejci kladou velký důraz na rodinu, kterou řadí na první místo. Výchovný proces korejských rodin je v předškolním věku založen na volnosti a potlačování povinností, tento poměr se začíná narovnávat po vstupu potomků do procesu vzdělávání a souvisí tak u nich tedy výchova se vzděláváním. Autorita je pro ně nejen etického rozměru, ale také znalostního charakteru. Poznávají autoritu a učí se ji respektovat, např. není obvyklé, aby v korejských rodinách rodiče v pokročilém věku zůstávali v samotě pečovatelských domů. Věk u Korejců hraje důležitou roli, čím je člověk starší, tím je v Koreji váženější a už fakt, že je osoba na hierarchickém žebříčku výše, je důvodem k tomu, aby ji respektovali a ctili.

Co mi přišlo velice podivné, myšleno z hlediska evropské zvyklosti, byla faktická uzavřenost a až kastovní neprostupnost dané hierarchie: člověk se nesmí začít bavit s jiným člověkem, pokud je o cca 5 let starší. V případě, že s ním hovořit bude, musí jeho názory akceptovat a musí s každým jeho názorem souhlasit. Proto bych doporučila českým obchodníkům, aby si v komunikaci s korejskými podnikateli všímali jejich věku a podle toho také jednali.

V podniku se tato vysoká vzdálenost odráží tím způsobem, že podřízení samozřejmě svého nadřízeného ctí, nikdy si nedovolí nějakým způsobem dostat se se svým nadřízeným do sporu či konfliktu. V případě vzniklého konfliktu s nadřízeným nebo kolegou raději ustoupí.

Osoba, která je v hierarchii organizace nejvýš (šéf), má neomezené možnosti a vždy pravdu. Jeho podřízení každou jeho vizi sdílí. Při jednání s korejským partnerem bych nedoporučovala vznést námitku nebo upozorňovat na jeho osobní pochybení, protože výše popsaný společenský kodex je jim natolik vepsán do jejich osobnosti, že jej praktikují i v obchodní sféře, selhání chápou osobně a nikdy ho nepřiznají. Stejně jako naši manažeři nezapřou „vlastní dítě“, tzn., že to, co už řekli, nemohou vzít zpět, protože by tím podrývali vlastní autoritu. Proto bych doporučovala adaptovat se na tyto korejské stereotypy a využít je ve prospěch vyjednávání.

Ačkoli Česká republika má u této dimenze hodnotu 57, srovnám-li s ní Jižní Koreou, jsou jejich hodnoty téměř totožné. Dle mého názoru má Česká republika vyšší hodnotu, než by měla mít, protože výchova a vzdělávání nekoreluje jako v Jižní Koreji. Dimenze vzdálenosti mocenských pozic je založena na jiném principu. V České republice, jako v postkomunistické zemi s buržoazní demokracií, která je založená na systému sociálních tříd, které jsou alespoň na první pohled prostupné a tedy nejsou uzavřené jako kasty, není autorita moci založená na etickém základě, ale je otázkou výkonnosti, úspěšnosti a kontaktů. Kapitalistické normy jsou v západní Evropě etickým kodexem, a proto chybí také úcta ke stáří či znalostem – prioritou je mít, nikoli být. Tento pohled mi potvrdil výše uvedený rozhovor s personálním ředitelem firmy Hyundai.

Českým manažerům bych chtěla doporučit, aby při jednání s korejskými firmami respektovali pyramidovou hierarchii společnosti, založenou na autoritativním a direktivním vedení společnosti s absolutní rozhodovací mocí, a nesnažili se implementovat své synergické způsoby řízení typické pro evropské podniky, založené

na zpětných vazbách. Přirovnání k armádě je v korejské společnosti a poté také ve firemní kultuře velmi intenzivní, protože zaměstnanec v podstatě plní rozkazy a neptá se po jejich smyslu. Korejským manažerům bych doporučila, aby respektovali synergický způsob řízení příznačný pro evropský model.

Míra individualismu a kolektivismu

U této dimenze Česká republika dosahuje hodnot 58 a Jižní Korea 18. Zatímco Češi, když musí pracovat samostatně, tak se tomuto faktu dokážou přizpůsobit, Korejci preferují práci v týmech. Mezi české vlastnosti patří schopnost improvizovat a přizpůsobit se každé situaci a typickým stereotypem je zde kutilské a všumělecké rčení o „zlatých českých ručičkách“.

Z Hofstedeho výzkumu je známo, že země, které jsou závislé na mocenských vzdálenostech, jsou spíše státy, které preferují kolektivismus a striktní společenská pravidla. U Jižní Koreje je tento přístup patrný na předpisovém oblékání, když např. vedete obchodní jednání, je nutností mít společenský oblek. Manažeři v České republice často vnášejí osobní záliby a vkus oblékání i na tuto společenskou rovinu. Individualismus, praxe či správný pracovní profil jsou v evropských firmách zárukou kreativity, hodnoty a týmovosti. V korejské organizaci vedoucí do práce raději přijme osobu, která se chce stát členem týmu, tj. nevybočuje z řady, je poplatný firemním pravidlům.

Maskulinita a feminita

Tato dimenze v České republice nabývá hodnot 57 a v Jižní Koreji 39, a ačkoliv obě země preferují spíše maskulinní hodnoty, je právě Jižní Korea tou zemí, která je v této otázce konzervativnější. I přestože se může spekulovat o postavení korejských žen ve společnosti a je nám v mnohé literatuře podbízena stereotypní idea, že v Koreji jsou ženy utlačované nebo že jejich pozice je vždy podřízena mužské, tak jsem se ze strukturovaného rozhovoru dozvěděla opak.

V Koreji jsou sice ženy podřízeny mužům, jelikož je to jedna ze zásad konfuciánského směru, avšak žena je v této zemi jako v každé jiné základem rodiny. Korejské ženy mají v rodině výrazné postavení a mají právo rozhodovat o tom, kde budou bydlet, jaké školy budou navštěvovat jejich děti a také mají právo řídit rodinné finance. Mužská role v typické korejské rodině je omezena na funkci vydělávání peněz, míra jejich role se promítá do seberealizace a ta poté také do způsobu vedení.

Co se ale týká obchodu, je to stejné jako v arabských státech. U žen se spíše hodnotí, když jsou doma a vychovávají děti, než když se snaží pracovat v manažerských funkcích. Uvedu zde příklad: v České republice na ekonomických oborech studuje okolo 20-30% mužů, v Koreji na ekonomických fakultách studují pouze 3% žen. Dle Korejců je obchod mužská záležitost. Žena může studovat, ale preferuje se, aby studovala obory, které nejsou řídicí. Žena může pracovat do té doby, než se vdá a poté se stává paní domu.

Teprve nová generace mladých Korejců, kteří studovali v zahraničí a kteří se vracejí za prací domů, si sebou přináší vlivy západní společnosti. Výkonnost, typická pro západní kulturu, se mísí s loajalitou, typickou pro korejskou kulturu. Společenské funkce ovlivňují zvláště korejskou obchodní sféru nejen v oblasti jednání mužů se ženami. Ačkoliv se nám to může zdát podivné, tak podle Korejců, řídicích se konfuciánskou filosofií, směřuje celý systém k harmonii, a to nejen v lidských vztazích, mezi rodiči a potomky, ale na celém světě a také na pracovišti.

Češi chápou pracovní vztahy jako řadu konfliktů mezi nadřízeným a jeho podřízenými i mezi podřízenými navzájem. Konfliktnost Čechů je maskulinním rysem, neboť vyhýbání se problémům a pěstování dobrých mezilidských vztahů je typické pro korejské femininní hodnoty.

Snaha vyhnout se riziku a nejistotě

Hodnota indexu snaha vyhnout se riziku a nejistotě je pro Českou republiku 74, pro Jižní Koreu 85, obě hodnoty jsou dosti vysoké.

Snaha vyhýbat se konfliktům je tedy typická jak pro Korejce, tak pro Čechy. Oba národy se snaží sporům na pracovišti vyhnout, vzniklé problémy a nedorozumění řeší klidně, nebývají agresivní. Na rozdíl od Korejců se někdy Češi rozhodnou řešit

konfliktní situace neformální cestou, např. u kávy. Pokud však budou Češi jednat s korejskými manažery, doporučuji, aby tento styl jednání nepraktikovali, protože by ho Korejci vnímali jako projev slabosti.

V některých momentech se může zdát korejská společnost jako zpátečnická – nedokážou reagovat na změny tvůrčím způsobem, nejsou flexibilní. Zásadní je pro ně plán, i v případě, že se později ukáže jako chybný – natolik se obávají případného rizika, způsobeného změnou, že se plán snaží i nadále plnit. Tuto svou „zkostnatělost“ jsou však schopni vykompenzovat svou pracovitostí a houževnatostí. Tyto vlastnosti zdůraznil a ocenil na Korejcích již ředitel firmy Hyundai. Právě díky houževnatosti dosahují nakonec překvapivě velmi kvalitních výsledků.

Příznačnými atributy Čechu jsou flexibilita, přizpůsobivost a schopnost improvizovat. Plán vnímají jako něco, čím je možné se inspirovat. Je pro ně snadné stanovený plán měnit a přizpůsobovat aktuální situaci. Češi se umí velmi rychle adaptovat na nové podmínky, také jim nedělá problém zabývat se několika odlišnými činnostmi najednou. Korejským manažerům je možné doporučit, aby brali v potaz odlišný přístup Čechů k plánům, jejich oblibu v improvizaci.

Krátkodobá a dlouhodobá orientace

Pokud jde o tuto dimenzi, Česká republika dosahuje pouze hodnoty 13, naopak Jižní Korea hodnoty 75. Již na první pohled je patrný propastný rozdíl mezi oběma zeměmi.

Krátkodobá orientace se u českého národa projevuje zejména tím, že chtějí okamžité výsledky. Upřednostňují rychlé dosažení cíle. Naopak Korejci neuzavírají obchodní transakce rychle, což vyplývá z konfuciánských hodnot, kterými se tento národ řídí. Korejci jsou velmi vytrvalí, kladou důraz na dlouhodobé cíle a růst firmy, preferují pomalé dosažení výsledků. To potvrzuje i firma Hyundai, kde i v období krize, jež nastala před třemi lety, nepřestali vyrábět auta, ani nezačali propouštět zaměstnance, ale pokračovali v náboru a zaškolování nových lidí. Věřili, že toto rozhodnutí má budoucnost, a to pro ně bylo stěžejní.

Vzhledem k tomu, že uzavření transakce s obchodním partnerem u nich trvá i několik let, doporučuji Čechům, aby se při jednání obrnili klidem a trpělivostí. Jejich pomalost je dána také tím, že rozhodnutí nebývá záležitostí jediného člověka, ale syntézou stanovisek mnoha lidí. Proto nedoporučuji na Korejce naléhat, ale snažit se přizpůsobit jejich tempu. Čeští manažeři by měli být rovněž připraveni i na to, že je někdy mohou Korejci ohromit rychlými nepředvídatelnými zvraty a změnami svých rozhodnutí, které opět bývají výsledkem nutnosti konzultovat situace a z nich vzniklá stanoviska s mnoha lidmi z různých úrovní.

7. Závěr

Předmětem bakalářské práce „Analýza kulturních dimenzí“ jsou dva cíle: Prvním cílem, který si tato bakalářská práce stanovila, bylo více identifikovat českou kulturu dle Hofstedeho dimenzí. Druhým cílem pak bylo navrhnout doporučení, která by mohla být vodítkem při řešení interkulturních nepochopení a nepříjemností, které by mohly vzniknout během obchodního jednání na základě srovnání s korejskou kulturní dimenzí a extrapolací na firemní kulturu.

Už z toho, že základním společným znakem všech definic kultury je to, že jde o systém hodnot sdílený skupinou lidí, je patrné, že může jít o skupiny menší nebo větší, to znamená, že i v rámci jednoho státu, event. organizace, se mohou prolínat lidé s rozdílnou kulturou či subkulturou. Proto nebylo v možnostech této bakalářské práce proniknout do hloubky celého problému, ale nastínit možnosti, kterými se lze inspirovat. Problematika, rozdělená na malý, střední či top management či internacionální vedení firem, nemohla být vzhledem k rozsahu cílem mé práce.

Někdy si lidé kladou otázku, proč jiní mají jiné chování, normy a standardy a hledají důvody, proč se lidé stavějí k danému problému s odlišnými postoji. Je filozofickou otázkou, zdali myšlení tvoří kulturu či kultura formuje myšlení. Já jsem se v této bakalářské práci zabývala tím, jak jsou kultura a kulturní dimenze v Jižní Koreji a České republice odlišné a jak tyto země hledí na postavení žen ve společnosti, jak chápou nerovnosti mezi nadřazenými a podřazenými v organizacích, jestli se tyto země soustředí na dlouhodobé či krátkodobé cíle a zdali preferují individualismus a prosazování svého vlastního názoru, nebo spíše hledí na zájmy skupiny. Ukázala jsem, že mnohdy stejná hodnota v určité kulturní dimenzi může pramenit ze zcela odlišných příčin.

Moje práce je rozbořem vlivů českých a korejských kulturních rozdílů ve sféře managementu. Zabývala jsem se tím, jak může kultura ovlivnit lidské myšlení a chování a jaké dopady může mít na obchodní jednání s cizinci. Objasnila jsem podstatu důležitých pojmů, jakými jsou internacionální marketing, interkulturní marketing, kultura a kulturní dimenze České republiky a Jižní Koreje a vysvětlila jejich vzájemnou souvislost. Významnou oporou v mém srovnávání byl strukturovaný rozhovor s ředitelem společnosti Hyundai. Teoretickou část tak mohly obohatit praktické znalosti a

porovnání české kulturní dimenze s korejskou kulturní dimenzí velmi usnadnily. Téma mé práce je nejen velmi aktuální, protože je zaměřeno také na současné jevy, ale může rovněž být i zajímavou inspirací pro české manažery, kteří začínají obchodovat s korejskými firmami.

Předpokladem pro první cíl je, že jsem nejprve objasnila stěžejní pojmy marketingu a rozdíly mezi národním a internacionálním marketingem a také různými koncepcemi mezinárodního marketingu. Poté jsem vysvětlila pojem kultura, co jsou kulturní hodnoty a vyložila, jaký vliv mají na vznik a formulování kulturní dimenze, zejména podle Geerta Hofstedeho.

Návrhy a doporučení, jako druhý cíl bakalářské práce, které jsou určené jak pro stranu českých, tak i pro stranu korejských zaměstnanců a zaměstnavatelů, jsem zpracovala po formulaci metodiky marketingového výzkumu a provedla jsem praktickou analýzu kulturních dimenzí a specifikací rozdílů jihokorejské kultury na základě řízeného rozhovoru s personálním ředitelem automobilky Hyundai, který mi dopomohl více poznat kulturu Jižní Koreje. Zkoumala jsem, jak může kultura ovlivnit lidské myšlení a chování, a jaké dopady může mít na obchodní jednání s cizinci.

Lidé se většinou dopouštějí chyb, když předpojatě odsuzují kulturu jiné země. To, co může někomu připadat jako normální a akceptovatelné, je pro jiného neetické a vulgární. Nerespektování a nepochopení cizích kultur vede ke střetu názorů. Závěry, které jsem učinila v kapitole Návrhy a doporučení, jsou krokem k prolomení nepochopení internacionálního marketingu v uzavřené české společnosti, která je ještě stále ovlivněna lety před sametovou revolucí.

Jsem přesvědčená, že internacionální marketing jako obor se bude i nadále rozvíjet a že se povědomí v České republice v tomto ohledu zvýší, protože je nutné se adaptovat na globalizující se trh a aktuální vlivy a trendy. Otevíráním nových témat a možností může dojít ke snižování krize a odstraňování potenciálních třecích ploch, a tím i k možnosti lepšího uplatnění, zvýšení konkurenceschopnosti a růstu profitability české ekonomiky.

Seznam použité literatury

- [1] BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1
- [2] HOFSTEDE, Geert a HOFSTEDE, Gert Jan. *Kultury a organizace*. Software lidské mysli. Přel. L. Kolman. 1. vyd. Praha: Filosofická fakulta University Karlovy, 1999. 279 s. ISBN 80-85899-72-8
- [3] JANOŠ, Jiří. *Dokonale utajená Korea*. 1. vyd. Praha: Libri, 1997. ISBN 80-85983-26-5
- [4] KOTLER, Philip a Amstorn, Gary. *Marketing*. 6.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3
- [5] KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X
- [6] LEHMANNOVÁ, Zuzana. *Kulturní dimenze mezinárodních vztahů*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1999. 137 s. ISBN 80-7079-850-5
- [7] MACHOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2986-2
- [8] MALÝ, Václav. *Marketingový výzkum Teorie a Praxe*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1326-3
- [9] NOVÝ, Ivan a MACHL, Sylvia Schroll. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 315 s ISBN 80-7261-121-6
- [10] NOVÝ, Ivan a Sylvia Schroll – MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2003. 277 s ISBN 80-7261-089-9
- [11] SIMOVÁ, Jozefína. *Marketingový výzkum*. 2. vyd. Liberec: Technická univerzita, 2010. ISBN 978-80-7372-662-1

- [12] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. ISBN 80-247-0422-6
- [13] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Interkulturní marketing a komunikace v zemích Evropské Unie*. 2.vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2001. ISBN 80-7318-035-9
- [14] USUNIER, Jean – Claude a LEE, Julie Anne. *Marketing Across Culture*. 4. th.ed. Prentice Hall, 2006. ISBN 0-273-68529-5
- [15] VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. *Chování zákazníka jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-247-3528-3
- [16] ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s ISBN 978-80-7400-115-4

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

%	procento
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
IND	individualismus
LOT	dlouhodobá orientace
MAS	maskulinita
např.	například
PDI	vzdálenost moci
UAI	vyhýbaní se nejistotě
tzv.	tak zvaně
viz.	lze vidět

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB–TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB–TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB–TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. května 2012

.....

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Horymírova 126, Ostrava 3, 700 30

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1:	Geografické a ekonomické údaje o Jižní Koreje
Příloha č. 2:	Fotografie: korejská národní vlajka a Konfucius
Příloha č. 3:	Dotazník: rozhovor

Geografické a ekonomické údaje o Jižní Koreji



Jižní Korea je stát ve východní Asii, zaujímající jižní polovinu Korejského poloostrova. Jeho sousedem je Severní Korea. Největším a zároveň hlavním městem je Soul. Úředním jazykem je korejšтина. Ostatní nejčastěji používané jazyky je angličtina (ve styku se zahraničím).

Oficiální název státu

- Korejská republika
- Tehan Minguk
- Republic of Korea

Rozloha

- 99 313 km²

Počet obyvatel, hustota na km², podíl ekonomicky činného obyvatelstva

Počet obyvatel:

- 50,0 mil.

Hustota na km²:

- 486 osob

Podíl ekonomicky činného obyvatelstva:

- 60,5 %

1.4. Průměrný roční přírůstek obyvatelstva a jeho demografické složení**Průměrný roční přírůstek obyvatelstva:**

- 0,44 %

Demografické složení:

- 0–14 let: 21,4 %
- 15–29 let: 21,4 %
- 30–44 let: 26,7 %
- 45–59 let: 16,0 %
- 60 a více let: 11,3 %

1.5. Národnostní složení

- Korejci, Číňané cca 30 tis.

1.6. Náboženské složení

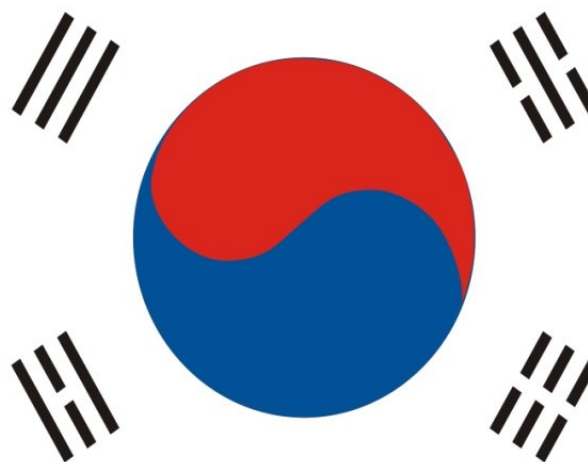
54 % věřící, z toho:

- buddhisté 48 %
- křesťané 51 % (3/4 protestanti, 1/4 katolíci)
- ostatní 1 %

Hospodářské ukazatele

- HDP - 1,55 bilionu USD (2011)
- Růst HDP - 3,9% (2011)
- HDP na osobu - 31.800 USD (2011)
- Nezaměstnanost - 3,3% (2011)
- Veřejný dluh - 23,7% HDP (2010)
- Inflace - 4,5% (2011)
- Hodnota exportu - 466,3 mld. USD (2010)
- Hodnota importu - 417,9 mld. USD (2010)

Vlajka Jižní Koreje



Konfucius



Rozhovor

Vážený respondente,

předem Vám děkuji, že jste ochoten sdělit mi informace, týkající se mého výzkumu, které využiji pro tvorbu své bakalářské práce. Vaše názory a odpovědi budou mít velmi významný přínos k dokončení této práce.

- 1) Konzultuje manažer (generální ředitel, ředitel) ve vaší společnosti (instituci / organizaci) rozhodnutí o strategii společnosti nebo důležitých záležitostech s jejími / s jeho podřízenými?
- 2) Kdo dělá konečná rozhodnutí o strategii ve společnosti? (Prosím, komentář)
- 3) V odborné literatuře jsem se dočetla, že Korejci jsou národem, který preferuje kolektivismus. Odráží se tento kolektivismus v každé činnosti, která je prováděná ve Vaší společnosti?
- 4) Jaké vlastnosti jsou typické pro Korejského manažera ve vaší společnosti? (min. 3)
- 5) Jsou Korejci flexibilní ve změnách pravidel a předpisů společnosti (organizaci)? Proč? Kdy ano, kdy ne?
- 6) Preferujete strategické a dlouhodobé plánování aktivit ve Vaší společnosti nebo se přikláníte k operativnímu řešení již vzniklých situací?